

**Guía Metodológica Comercial para las Micropyme del Sector Comercio de la Ciudad de
Medellín, Como Ventaja Competitiva**

Trabajo de grado para optar al título de Magíster en Administración (MBA)

John E. Castro Morales

Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, Universidad de Medellín, Maestría en
Administración

Asesor: Ph.D Investigador Mauricio Antonio Bedoya Villa

23 de junio de 2020

Resumen

Las Micropyme en Colombia representa el 90% del total de las empresas y generan el 60% del empleo en Colombia, incluso contribuyen con el 35% del PIB y aproximadamente el 50% de éstas están ubicadas en el sector comercio, de hecho, muchas de estas empresas, 6 de cada 10, fracasan en su edad temprana debido al informalismo y al empirismo con que son manejadas. Es por ello, que construir una guía metodológica comercial que sirva de herramienta administrativa para la Micropyme del sector comercio de la ciudad de Medellín, se convierte en una fórmula de apoyo para en el fortalecimiento de la estrategia competitiva de estas empresas.

La importancia de esta investigación radica en que, sin alejarse de la realidad de este tipo de negocios del comercio, se están suministrando herramientas administrativas en los frentes de planeación, organización, dirección y control, con los cuales los empresarios o directores podrán realizar una mejor gestión comercial, tomar mejores decisiones y mantener la sostenibilidad en el mercado.

Dentro de los resultados obtenidos, se concluye que el conocimiento empírico per se de los directores o propietarios de este tipo de negocios del sector comercio no es absolutamente malo, pero si es indiscutible y necesario, que se complemente con conceptos técnicos administrativos, ya que el empresario solo concibe la gestión comercial en una noción muy básica de inversión versus ganancias y esto no garantiza la competitividad y la sostenibilidad en el mercado.

En orden de ideas y dada la pluralidad de estos negocios de comercio, ya que son muchos los productos que albergan, la guía está construida en una metodología cercana y en un lenguaje amigable, de tal manera que pueda ser comprendida por cualquier empresario o director de estas empresas.

Palabras Claves: Micropyme, Sector Comercio, Guía Metodológica, Administración Comercial, Planeación Comercial, Estrategia Comercial.

Abstract

The Micropyme in Colombia represent 90% of all companies and generate 60% of employment in Colombia, they even contribute 35% of PIB and approximately 50% of these are located in the commerce sector, however, many of these companies, 4 out of 10, fail at an early age due to the informalism and empiricism with which they are managed. It is for this reason that building a commercial methodological guide that serves as an administrative tool for the Micropyme of the commerce sector of the city of Medellín, becomes a support formula for strengthening the competitive strategy of these companies.

The importance of this research lies in the fact that, without departing from the reality of this type of commercial business, administrative tools are being provided on the fronts of planning, organization, management and control, with which entrepreneurs or directors can carry out a better commercial management, make better decisions and maintain sustainability in the market.

Among the results obtained, it is concluded that the empirical knowledge per se of the directors or owners of this type of business in the trade sector is not absolutely bad, but if it is indisputable and necessary, it should be complemented with administrative technical concepts, since the entrepreneur only conceives commercial management in a very basic notion of investment versus profit and this does not guarantee competitiveness and sustainability in the market.

Given the plurality of these trade businesses, since there are many products that they house, the guide is built on a close methodology and in a friendly language, so that it can be understood by any businessman or director of these companies.

Key Words: Micropyme, Commerce Sector, Methodological Guide, Commercial Administration, Commercial Planning, Commercial Strategy.

1. Tabla de contenido

Introducción y Antecedentes.....	9
1.1 Introducción.....	9
1.2 Antecedentes	11
2. Descripción del Problema	23
3. Justificación.....	27
4. Objetivos.....	28
4.1 Objetivo general	28
4.2 Objetivos específicos	28
5. Marco conceptual.	29
5.1 Gerencia Comercial.....	30
5.1.1 Funciones claves de la Gerencia Comercial	32
5.2 Planeación Estratégica.....	34
5.2.1 Proceso de Planeación Estratégica.	36
5.3 Planeación Estratégica Comercial	40
5.3.1 Recolección de la información	41
5.3.2 Análisis de la Situación	45
5.3.3 Objetivos Comerciales o de Ventas	48
5.4 Estrategias Competitivas	49
5.4.1 Crecimiento	50
5.4.2 Mantenimiento.....	50
5.4.3 Contracción.....	51
5.5 La ventaja competitiva.....	51
5.5.1 Liderazgo en costos	52
5.5.2 Estrategia de Diferenciación.....	52
5.5.3 Estrategia de Enfoque.....	53
5.5.4 Estrategias del Líder	54
5.6 Formulación del Plan táctico o Plan de Acción Comercial	55
5.6.1 Objetivo del plan de Gestión Comercial.....	56
5.6.2 Estrategia	56
5.6.3 Actividades	56
5.6.4 Responsable	56
5.6.5 Fecha de inicio y fecha final.....	56
5.6.6 Presupuesto.....	56
5.6.7 Indicador.....	57
5.6.8 Seguimiento	57
6. Metodología de la investigación.....	57
6.1 Fases de la Investigación.....	58

6.2	Pregunta de Investigación	61
6.2	Diseño de Investigación.....	62
6.3	Estrategia de Investigación.....	63
6.3	Unidad de análisis	64
6.4	Muestra	64
6.5	Participantes	65
6.6	Técnicas de Recolección de información.....	66
	6.6.1 Entrevista Semiestructurada	67
7.	Resultados.....	69
	7.1 Informe de códigos	70
	7.2 Coocurrencias (relacionamiento entre códigos).	75
	7.3 Relación Dificultades – Amenazas / Oportunidades	78
	7.4 Relación Planificación y Objetivos Comerciales.	83
	7.5 Relación Estrategias Comerciales.....	87
8.	Conclusiones.....	91
9.	Guía Metodológica Comercial para las Micropyme del Sector Comercio.....	97
	9.1 Generalidades.	97
	9.2 Estructura de la guía Metodológica comercial.	98
	9.3 Desarrollo de la Guía metodológica Comercial.	99
	9.3.1 Introducción.....	99
	9.3.2 Hacer Planificación Comercial.....	99
	9.3.3 Hacer Análisis de la Situación.....	101
	9.3.4 Establecer Objetivos y Metas a Corto, Mediano y Largo plazo.	102
	9.3.5 Definir y Seleccionar las Estrategias Comerciales	103
	9.3.6 Hacer un plan de Trabajo o Plan de acción Comercial.....	104
	9.3.7 Claves importantes para realizar tu Gestión Comercial	105
	Referencias.....	108

Tabla de Tablas

Tabla 1 Clasificación de las empresas según la OCDE	16
Tabla 2 Clasificación de las empresas en Colombia.	20
Tabla 3 Cifras de Ingresos por Actividades Ordinarias Anuales en millones de pesos colombianos de 2019	21
Tabla 4 Método DOFA	46
Tabla 5 Plan de acción comercial.....	55
Tabla 6 Síntesis del diseño metodológico.....	63
Tabla 7 Participantes de la unidad de análisis.....	65
Tabla 8 Informe de Códigos por Jerarquía.....	71
Tabla 9 Índice de relacionamiento entre códigos.....	75
Tabla 10 Relación de Estrategias Comerciales de la Micropyme del Sector Comercio.	88
Tabla 11 Plan de acción comercial.....	104

Tabla de Figuras

Figura 1 Causante del declive de las Micropyme.....	26
Figura 2 Análisis de la información FODA.....	45
Figura 3 Fases de la Investigación.....	60
Figura 4 Proceso de Recolección y análisis de datos.....	67
Figura 5 Paralelo sobre dificultades/amenazas y oportunidades	81
Figura 6 Categorías de Objetivos Comerciales Empresariales	84
Figura 7 Características de la planeación Comercial.....	86

Tabla de Gráficas

Gráfica 1 Distribución de las Micropyme por regiones en Colombia.	22
Gráfica 2 Actividad Económica de la Micropyme en Antioquia.....	22

Tabla de Imágenes

Imagen 1 Guía metodológica comercial para las micropymes del sector comercio.	106
Imagen 2 Guía metodológica comercial para las micropymes del sector comercio.	106

1. Introducción y Antecedentes

1.1 Introducción.

En un mundo globalizado como en el que vivimos hoy, las organizaciones de índole empresarial deben propender por hacerse cada vez más competitivas y generar valor a sus Stakeholders, palabra en inglés que traduce partes interesadas y que significa que son todas aquellas personas, llámese natural o jurídica, que se relacionan o impactan directa o indirectamente con la organización.

Desde el ámbito interno puede considerarse a los accionistas, empleados, directivos y trabajadores; desde el ámbito externo a los clientes, proveedores, entidades financieras, sindicatos, comunidad local, organizaciones sociales, entidades gubernamentales, entre otros. Es por ello, que dentro de este concepto de organización cabe mencionar a la Micropyme (Micro, pequeña y mediana empresa) como una unidad u organismo social integrado por elementos humanos, técnicos y materiales cuyo objetivo natural es la obtención de utilidades y producción de beneficios sociales y económicos para sus dueños, empleados, clientes, proveedores, bancos y el mismo estado. Puede señalarse, entonces, a la Micropyme, como célula básica del sistema de generación de bienes y servicios, pero también de la creatividad y el desarrollo técnico y profesional de las personas que la conforman.

En concordancia con lo anterior, la presente investigación tiene como objetivo la construcción de una Guía metodológica que sirva de herramienta administrativa en el

fortalecimiento de la estrategia competitiva para la Micropyme del sector comercio en la ciudad de Medellín.

La construcción de esta guía o modelo comercial se hace ante la necesidad de la Micropyme del sector comercio de formalizar los procesos comerciales, contribuyendo a la permanencia y sostenibilidad de las mismas en el largo plazo, ya que de acuerdo al último estudio de Confecámas¹ realizado en de junio de 2018, el 57% de las Micropyme del sector comercio cierran antes de cumplir 5 años; e incluso 6 de cada 10 desertan antes de cumplir su primer año de operación. Y es precisamente la informalidad con la que manejan los procesos comerciales que, sin ningún tipo de planeación estratégica, sin herramientas de dirección y sin un plan de acción, se constituyen en la mayor causa de dicha deserción.

Para construir el modelo comercial de las Micropyme del sector comercio de Medellín, se procedió a desarrollar a una investigación de tipo cualitativa exploratoria, apoyado en técnicas de recolección como las entrevistas semiestructuradas.

Muchas de las investigaciones realizadas a la Micropyme acerca de su deserción temprana se centran en describir las causas o fenómenos del porqué de su fracaso y esta investigación hará lo propio en tal sentido, sin embargo, se pretende ir más allá, contribuyendo con un documento guía de consulta, que sirva de bitácora para que cualquier Micropyme del sector comercio pueda diseñar un plan estratégico comercial, identificar cuáles son los elementos

¹ Confecámas: Federación Colombiana de Cámaras de Comercio, es un organismo que coordina y brinda asistencia en el desarrollo de sus funciones a las Cámaras de Comercio Colombianas.

relevantes en la dirección comercial y cómo establecer estrategias competitivas que le permitan ser más competitivos en el mercado.

2.2 Antecedentes

Para cualquier investigación es supremamente importante y necesario hablar de lo que se ha escrito y está debidamente documentado y las Micropyme no son ajenas a esto considerando la importancia y el impacto que tienen sobre la economía; es por ello, que en este capítulo se hablará de las Micropyme en su impacto mundial, abordando distintos autores como Sabel, Freeman, y organizaciones como la OCDE y la ICBS. Además, se tendrá en cuenta el ámbito latinoamericano en donde Stumpo y la CEPAL arroja algunas conclusiones importantes y desde el ámbito local, los gremios como Confecámaras generan una visión de cómo están este tipo de empresas en Colombia.

Las Micropyme y su Impacto Mundial.

Históricamente el papel desempeñado por las Micropyme en el desarrollo económico de los países ha estado condicionado a la evolución pendular a lo largo de las últimas décadas. En los años cincuenta y sesenta del siglo pasado, la pequeña empresa llegó a ser considerada una auténtica "distorsión del proceso de desarrollo" que se identificaba con la gran empresa y la concentración del capital.

A partir de la recesión económica de la década setenta, aunado a las dificultades por las cuales atravesaban las grandes empresas se hizo una reconsideración de la

importancia de la Micropyme, resaltando el enorme potencial de creación de empleo, su dinamismo innovador, su flexibilidad o capacidad de adaptación a los cambios, así como su contribución al mantenimiento de la estabilidad socioeconómica. (Sabel, et ál., 1984) citado por (Romero, 2006, p. 33).

La Micropyme en los diferentes sectores económicos tienen gran influencia en el desarrollo de la economía de cualquier país y es uno de los elementos de desarrollo contra la pobreza, ya que genera empleo e ingresos dada la interrelación constante con los diferentes Stakeholders² o aquellas partes interesadas que pueden afectar o son afectados por las actividades de una empresa. (Freeman, 1984) citado por ProjectAdmin (2019). Entendiéndose, entonces, que la empresa, tiene que asumir compromisos con los grupos de interés existente en la sociedad para contribuir a solucionar problemas: como los de pobreza, medio ambiente, entre otros.

En este mismo orden, Valdés y Sánchez refiere que las Micropyme no sólo cumplen con sus finalidades económicas, ya que la gente, en general, espera que las empresas tomen parte también en otras áreas de la vida social y aporten soluciones. Puede señalarse que las Micropyme, como célula básica del sistema de generación de bienes y servicios, es la institución clave de la vida económica permitiendo la manifestación de la creatividad y el desarrollo técnico y profesional de las personas que la conforman. Esencialmente una Micropyme, es un grupo humano al que unos hombres

² Stakeholders: palabra en inglés que traduce partes interesadas y que significa que son todas aquellas personas, llámese natural o jurídica, que se relacionan o impactan directa o indirectamente con la organización.

le aportan capital, otros, trabajo y otros aportan sus habilidades de dirección, para conseguir determinadas finalidades económicas. (2007, p. 127-128)

Por tanto, la Micropyme, es una célula interna de la sociedad y tiene una dependencia directa de ella, ya que, la sociedad representada por el Estado, les proporciona a las empresas el marco jurídico institucional para su funcionamiento, permite la educación de sus obreros, técnicos y directivos y le proporciona infraestructura económica.

Las finalidades económicas de cualquier empresa, en la cual está incluida la Micropyme, deben estar por encima de sus finalidades sociales, sin embargo, ambas están concatenadas entre sí y se debe tratar de satisfacer las unas con las otras, haciendo alusión al concepto de responsabilidad social empresarial, expuesto por Reyno, el cual dicta:

La Responsabilidad Social Empresarial (RSE) es la forma de gestión que se define por la gestión ética de la empresa con todos sus públicos con los cuales ella se relaciona y por el establecimiento de metas empresariales compatibles con el desarrollo sostenible de la sociedad; preservando recursos ambientales y culturales para la generación de futuras, promoviendo la reducción de desigualdades sociales. (2001, p. 28)

Según los datos del Consejo Internacional para la pequeña empresa ICBS³, reunidos por primera vez en Latinoamérica, en Argentina el 17 junio de 2017, este tipo de negocios, representan más del 90% del total de empresas, generan entre el 60 y el 70% del empleo y contribuyen con el 50% del Producto Interior Bruto (PIB) a nivel mundial. Son grandes

³ ICBS (Consejo Internacional para la Pequeña Empresa, siglas en inglés)

generadoras del empleo contratando trabajadores de los sectores más vulnerables de la sociedad, como mujeres, jóvenes y personas de hogares desfavorecidos. En muchas zonas rurales, son casi la única fuente de empleo, por lo tanto, la Micropyme se constituye como el generador de ingresos más importante en la "base de la pirámide".

De igual manera, un informe de la OCDE⁴ de mayo de 2019 resalta como la Micropyme ha apalancado el crecimiento del empleo en los últimos años, sobre todo en la creación de nuevas empresas y cómo éstas están más involucradas en las nuevas prácticas de organización o mercadeo que las grandes empresas, incluso, siendo más innovadoras en el desarrollo de nuevos productos y procesos, llegando a ser el 90% del total de todas las empresas a nivel mundial, las cuales contribuyen al 50% del PIB (Producto Interno Bruto).

El siguiente es un aparte del informe,

OCDE “Las Micropymes están impulsando el crecimiento del empleo, pero necesitan una mayor inversión en habilidades, innovación y tecnología para aumentar los salarios y la productividad”. (2019, párr.1), en este mismo orden se refiere a:

Necesitamos un replanteamiento fundamental de las políticas de Micropyme y emprendimiento para mejorar las condiciones comerciales y el acceso a los recursos. Esto permitirá a los trabajadores tener salarios más altos y mayor productividad, ya que los empleadores más pequeños aprovechan las tendencias más importantes, como la

⁴ OCDE (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico), conformado por 34 países, con sede en Francia

digitalización”, dijo el Secretario General de la OCDE, Ángel Gurría, al presentar el informe en el Foro anual de la OCDE. "Necesitamos una agenda renovada de políticas y medidas para comprender cómo los países, las regiones y las ciudades pueden capitalizar sus muy diversas pequeñas empresas como motores para un crecimiento inclusivo y sostenible”. (2019, párr. 4)

Este capítulo de antecedentes ha permitido reconocer la importancia que tiene la Micropyme a nivel mundial y aquí mismo se verá el impacto en Latinoamérica y Colombia, no obstante, es importante antes de continuar, plantear una pregunta, que para dar respuesta se han tomado como referencia algunos autores e información de nivel mundial.

¿Qué es una Micropyme?

La Micropyme es una empresa, es un organismo social integrado por elementos humanos, técnicos y materiales cuyo objetivo natural y principal es la obtención de utilidades, o bien, la prestación de servicios, coordinados por un administrador que toma decisiones para que se puedan lograr las finalidades establecidas en su constitución.

(Valdés y Sánchez, 2012, p. 127)

Por lo tanto, una Micropyme, con su dinámica económica y operacional produce indudables beneficios sociales, dado que dependen de ella sus dueños, los empleados, los clientes, los proveedores, los bancos y hasta el estado que se constituye como el principal acreedor, pues vive de los impuestos que ésta pueda pagar.

Haciendo un análisis mundial de la Micropyme basado en Romero, se observa que su definición está determinada por el número de empleados que la conforman y en algunos países también difiere por el nivel de ventas que generan. El concepto más común supone que son aquellas empresas que tienen entre 1 a 10 trabajadores, y se diferencia de la Pyme, porque éstas tienen entre 10 y 250 trabajadores. Si tienen una cifra mayor a esta última, son consideradas como grandes empresas. (2006, p. 34)

Para ampliar esta información se muestra la Tabla 1 acerca de la clasificación de las empresas, según la OCDE.

Tabla 1

Clasificación de las empresas según la OCDE

Criterio	Micro	Pequeña	Mediana	Grande
Nº de Trabajadores	0-19	20-99	100-499	500 a más

Fuente: OCDE Organización para Cooperación y Desarrollo Económico (2018)

Para precisar, si se confrontase una Micropyme con una Pyme-Gran empresa, la gran diferencia radica en que la primera suele operar en el sector informal y se orientan de manera exclusiva a los mercados internos, mientras que las grandes empresa se mueven generalmente en el sector formal, pudiendo proyectarse hacia mercados más amplios e incluso en el ámbito internacional, ya que son más competitivas; asimismo, las Micropyme tienen un potencial de crecimiento más limitado y su impacto económico resulta reducido. Básicamente una

Micropyme, constituye un medio de sustento, característica que, por otra parte, sí le concede relevancia en un enfoque de lucha contra la pobreza.

La Micropyme en América Latina.

Según la Comisión Económica para América Latina y el Caribe CEPAL, en su libro “Mipymes en América Latina” de octubre de 2018, desde el ámbito geopolítico, económico y tecnológico, el mundo está viviendo grandes cambios y esta no puede estar al margen de estos; sobre todo cuando se dice que el 99% de las empresas formales latinoamericanas son Micropyme y contribuyen con el 61% del empleo formal y garantizan la viabilidad y eficacia de la transformación generadora de una nueva dinámica de desarrollo que permita un crecimiento económico más rápido y continuo de los países.

Los gobiernos latinoamericanos han realizado grandes esfuerzos para apalancar el crecimiento de las microempresas y en su mayoría reconocen el papel preponderante de la Micropyme como agente económico desarrollador del empleo y por ende la economía. En palabras de Dini y Stumpo se traduce en:

Todos, en alguna medida y mediante su legislación, permiten que estas empresas se formalizasen a menor costo o de forma más expedita y también crean instrumentos y programas de apoyo que abarcan nuevos desafíos para estimular el emprendimiento. Por otro lado, se han creado estímulos, subsidios y créditos, regímenes especiales de tributación como es el caso de las líneas de crédito para inversiones de la Argentina, el régimen tributario especial del Brasil y los fondos no retornables de Chile.

Aún si, los resultados alcanzados han sido efímeros y el desempeño de la empresa de menor tamaño o Micropyme siempre cuenta con gran preocupación, sobre todo si se evalúa bajo la lupa las grandes transformaciones que están generando las dinámicas competitivas internacionales. En muchos aspectos la Micropyme latinoamericana aún manifiesta, solo en algunas excepciones, las debilidades y fragilidades que las ha caracterizado durante tiempo atrás, manteniéndose al margen de los mercados altamente competitivos de consumo interno y que decir de los mercados internacionales, donde su participación es escasa. Por otro lado, son pocos los negocios que realizan con la gran empresa y no gestan alianzas o modelos asociativos con otras empresas para participar en grandes proyectos. De igual manera, no logran acelerar su proceso de innovación y los procesos de producción continúan operando con tecnología obsoleta o escasamente productiva.

Todo eso redundando en un bajo desempeño de la Micropyme, cuyo indicador más significativo es la persistencia de una gran brecha de productividad laboral respecto a las empresas grandes que, en el caso de la Micropyme, es hasta siete veces mayor que la observada en los países de la Unión Europea. Esta diversidad productiva afecta su integración y, por esta vía, su capacidad de aprendizaje y dinamismo. (2018, p. 6)

La Micropyme en Colombia

De acuerdo a la ley Micropyme 590 del 2000⁵ de Colombia, una Micropyme o también conocida como micro empresa está definida como aquella que tiene activos inferiores a 500 salarios mínimos legales vigentes y hasta 10 trabajadores, y según el último informe de la cámara de comercio para la Microempresa emitido en junio 4 de 2019, actualmente el 90% de las empresas en Colombia, 1.466.000, son Micropyme y el 14% de éstas están ubicadas en Antioquia. Se habla en la región que cerca de 205.000 empresas formalmente constituidas generan el 30% de los empleos formales y el 10% de las exportaciones que se generan en el país; paralelamente, según un estudio más reciente de Confecámaras, publicado en el 2017 sobre supervivencia empresarial⁶, muestra que “el 60% de las empresas emergentes en Colombia se quiebran antes de cumplir cinco años de vida, dentro de las cuales el 98% son Micropyme”, el estudio agrega al respecto:

La fuente primaria de información utilizada en este estudio es la base de datos del Registro Único Empresarial y Social (RUES), de las Cámaras de Comercio, la cual proporciona información de la fecha en la cual estas firmas se matricularon en el Registro Mercantil, así como su tamaño, sector y localización. En este sentido, se asume que las empresas nacieron desde el momento que realizaron su matrícula. Y, en cuanto a su muerte, se sigue el procedimiento usado en el marco de la OCDE, según el cual se considera que esta ocurre, cuando la firma desaparece de la base de datos, bien sea

⁵ Ley 590 de 2000, Ley Mi Pyme. Por lo cual se dictan disposiciones para promover el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresa. Julio 10 de 2000, Congreso de la República de Colombia.

⁶ Informe de Supervivencia Empresarial de Confecámaras del 2017.

porque fue cancelada legalmente o porque dejó de registrar su actividad en los años siguiente. (Confecámaras, 2017, p. 15).

La clasificación empresarial de las empresas en Colombia está regida por la ley 590 de 2000, aprobada por el congreso de la República de Colombia, la cual podemos ver en la tabla 2.

Tabla 2

Clasificación de las empresas en Colombia.

Tamaño de la Empresa	Activos Totales en smlv	Empleados Totales
Microempresa	1 a 500	1 a 10
Pequeña	500 a 5000	11 a 50
Mediana	5001 a 3000	51 a 200
Grande	3001 y mas	201 más

Fuente: Elaboración propia a partir de (Ley 590, 2000).

Ahora bien, el gobierno nacional expidió el Decreto 957 de 2019, mediante el cual se establece una nueva clasificación del tamaño empresarial basada en el criterio único de ingresos por actividades ordinarias y se fijaron rangos en tres macro sectores de la economía: manufactura, servicios y comercio. Los nuevos umbrales fijados por el decreto en cada uno de los macro sectores se pueden observar en la tabla 3.

Tabla 3

Cifras de Ingresos por Actividades Ordinarias Anuales en millones de pesos colombianos de 2019

Tamaño	Manufactura	Servicios	Comercio
Micro	Hasta 811	Hasta 1.131	Hasta 1.535
Pequeña	Desde 811 hasta 7.027	Desde 1.131 hasta 4.523	Desde 1.535 hasta 14.781
	Desde 7.027 hasta 59.527	Desde 4.523 hasta 16.558	Desde 14.781 hasta 74.066

Fuente: (Min comercio, 2019).

Según lo establecido por este decreto, aquellas empresas que no clasifiquen en alguno de los tres sectores contemplados deberán usar los umbrales determinados para el macro sector de manufactura. Por otra parte, en el caso de las empresas que tengan más de una actividad económica, el tamaño será definido por aquella que reporte el mayor volumen de ingresos.

En relación con lo anterior, el decreto 957 de 2019 entró en vigencia en el mes de diciembre de 2019 con el fin de que los micro, pequeños, medianos y grandes empresarios conozcan la clasificación y se adapten a ella. (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2019)

Actualmente Colombia posee un total de 1.466.000 Micropyme distribuidas en las principales ciudades del país, la cual se expresa mediante la gráfica 1.

Gráfica 1

Distribución de las Micropyme por regiones en Colombia.

Fuente: Elaboración propia basado en Centro de estudio de la microempresa (2018)

Con respecto a la gráfica 1 se muestra que el 26% de las Micropyme, o sea 381.160 están en Bogotá; el 14% de las Micropyme o sea 205.240 están en Antioquia y el 9% de las Micropyme, o sea 131.962 están en el Valle del Cauca.

Ahora, es importante ver cómo están distribuidas por actividad económica la Micropyme en Antioquia, lo cual se puede observar en la gráfica 2.

Gráfica 2

Actividad Económica de la Micropyme en Antioquia.

Fuente: Elaboración propia basado en Centro de estudio de la microempresa (2018)

La gráfica 2 señala que el 50,5% de las Micropyme de Antioquia, o sea 102.620 están ubicadas en el sector comercio; 12,6%, o sea 25.860 están en la industria manufacturera; 5%, o sea 10.262 están en construcción y un 22,3% o sea 45.768 están en el sector de servicios.

3. Descripción del Problema

El libro de la CEPAL *Mipymes en América Latina: un frágil desempeño y nuevos desafíos para las políticas de fomento* en su capítulo para Colombia, afirma que el tamaño empresarial está directamente correlacionado con las tasas de supervivencia y la informalidad. (Dini, 2018, p. 235) Y hace énfasis en los resultados de investigación hecha por (Cárdenas, et ál., 2007) y ratificados por (Rozo, et ál., 2008), los cuales son muy claros al afirmar que por cada 10 Micropyme que se crean en el país, tan solo sobreviven 5 y describen las razones que responden a la informalidad, entre estas, la escasa educación del empresario o dueño de la Micropyme, la corta antigüedad del negocio y la insuficiente o nula organización jurídica y contable que éstas poseen. (Rozo, et ál., 2008).

Sin embargo, la razón que más llama la atención y por la que se hace hincapie, es la que tiene que ver con el nivel bajo de educación, lo cual podría unirse el último informe del 2019 de la cámara de comercio de Medellín para Antioquia en la que, entre los aspectos que influyen en el cierre de las Micropyme están la deficiente planificación económica y de mercado, la falta de experiencia del empresario y las dificultades para enfrentar la competencia. (Echeverri, 2019). Informe que está apoyado en las cifras de mortalidad que dictan que el 53% de las Micropymes constituidas en un año con activos de diez millones de pesos, desaparecen luego de 5 años, versus un 13% de aquellas Micropymes con activos superiores a doscientos cincuenta millones de pesos. En conclusión, podría decirse que el 63% de todas las Micropyme desaparecen antes de 5 años, siendo en mayoría, un 57%, aquellas que se constituyeron como persona natural

versus un 13% que lo hicieron como persona Jurídica (Echeverri, 2019). Situación que puede cotejarse con el estudio de Confecámaras de junio de 2018, donde el 57% de las Micropyme del sector comercio quiebran antes de cumplir 5 años, e incluso 6 de cada 10 desertan antes de cumplir su primer año de operación (Confecamaras, 2018) y también con el Informe de Estructura Empresarial de Medellín, de la cámara de comercio de Medellín y la Alcaldía de Medellín, que habla de la tasa de mortalidad, la cual revela que en el último decenio la mayor incidencia de empresas se disuelven en el primer año de operación y antes de llegar al quinto año. (Cámara de Comercio de Medellín, 2019, p.13)

La informalidad con que son manejadas las Micropyme del sector comercio de Medellín es causante del declive de éstas en su primera etapa de vida, al igual que el escaso crecimiento y sostenibilidad de aquellas que sobreviven en el mercado; así lo reafirma, también, Guillermo Botero, presidente de Fenalco⁷ en su informe del año 2018:

La cifra más preocupante, según Guillermo Botero, presidente de Fenalco, es que el 67% de las Mipymes tienen ventas promedio de \$1.500.000 mensuales (DANE), en consecuencia, no tiene cómo crecer y están condenadas a vivir en situación de subsistencia. El informe permite observar que el tejido empresarial del país se caracteriza por una notoria prevalencia de empresas de menor tamaño y un alto nivel de informalidad. Este par de factores afectan negativamente las posibilidades de supervivencia y crecimiento de las empresas y las hace vulnerables y poco competitivas. (Fenalco,2018, párr. 3-4)

⁷ Fenalco: Federación Nacional de Comerciantes

La mayoría de estos negocios son manejados por personas empíricas que tienen escaso conocimiento administrativo y direccionamiento comercial. Específicamente se trata de aquellos negocios que desarrollan actividad de comercio en tiendas misceláneas, ropa y accesorios, abarrotes, peluquerías y otros como los restaurantes, cafeterías y droguerías; los cuales en total ocupan el 50% de la torta de las Micropyme de la ciudad de Medellín (Camara de Comercio de Medellín, 2019) y que por lo tanto no poseen una guía metodológica comercial que les sirva de herramienta de competitividad, con la cual se ataque la informalidad y el empirismo con que son administradas estas empresas.

Figura 1

Causante del declive de las Micropyme

Fuente: (Elaboración propia, 2020)

Como lo muestra la figura 1, la manera en que las Micropyme desarrollan su gestión comercial, es sin lugar a dudas, uno de los elementos de la informalidad a la que se refiere el sr Botero: Micropyme sin una adecuada planeación estratégica comercial; utilizando la misma manera de vender, sin un proceso profesional de ventas y sin saber si son realmente competitivos en su gestión comercial; es por ello, que la construcción de esta guía comercial servirá de bitácora a los propietarios y dirigentes para hacer su planeación estratégica comercial, realizar un proceso adecuado de gestión comercial y obtener herramientas de estrategias y ventajas competitivas.

Estas herramientas administrativas se constituyen en un valor para las Micropyme del sector comercio de Medellín, porque al estar consolidadas en un manual de consulta, brinda apoyo en la toma de decisiones en los diferentes frentes de la administración comercial como son la planeación, la organización, la dirección y el control.

Es por ello que desde la investigación del problema se generan las siguientes preguntas de Investigación:

Pregunta de Investigación

¿Cómo desarrollar una guía metodológica comercial que sirva de herramienta administrativa en el fortalecimiento de la estrategia competitiva para las Micropyme del sector comercio de la ciudad de Medellín?

Esta pregunta se constituye en el foco central de esta investigación, aun así, a partir de la misma surgen otros interrogantes que ayudaran a alinear y responder los objetivos planteados, estas son:

¿Cuáles son elementos relevantes en la gestión comercial de las Micropyme del sector Comercio de la ciudad de Medellín?

¿Cuál es la estructura del plan estratégico comercial de las Micropyme del sector Comercio de la Ciudad de Medellín?

¿Cuáles son las estrategias comerciales de las Micropyme del sector Comercio, para que logren ser competitivas?

4. Justificación.

Cualquier Micropyme del sector comercio de la ciudad de Medellín, interesada en mejorar su gestión comercial , su nivel de ventas o sus ingresos que son finalmente los que garantizan que el flujo de caja cubra todas sus necesidades para poder operar , entre ellas: pagar la nómina, los proveedores, los bancos, los impuestos y los socios; podrá contar con esta guía metodológica comercial que en resumen incorpora herramientas administrativas en los frentes de la planeación, la organización, la dirección y el control.

Para construir la guía metodológica comercial para las Micropyme del sector comercio de Medellín⁸, se profundizó en el método inductivo, que parte de hechos particulares para llegar a un conocimiento más general. El valor de esta investigación está soportado en que, al diseñar una guía metodológica comercial, ésta se constituirá en una herramienta administrativa a seguir por parte de los propietarios y dirigentes en cuanto a los procesos comerciales y estratégicos que se derivan en sus negocios, garantizando su dinámica operacional, sus ingresos y por ende su crecimiento y permanencia en el mercado. Esto se hace, es pertinente porque ataca la problemática actual de la informalidad y el empirismo que tienen en su generalidad los propietarios y directivos de la Micropyme del sector comercio de la ciudad de Medellín.

⁸ Medellín es la capital de Departamento de Antioquia, Colombia.

Lo anterior, se logra a partir de establecer unos parámetros claros, un paso a paso, para que cualquier Micropyme del sector comercio pueda estructurar adecuadamente su área comercial, su plan estratégico comercial, su manera de organizarse e incorpore la mejor manera de vender, y finalmente dirija y controle eficientemente su fuerza de ventas.

5. Objetivos

4.1 Objetivo general

Construir una guía metodológica comercial que sirva de herramienta administrativa en el fortalecimiento de la estrategia competitiva para la Micropyme del sector comercio de la ciudad de Medellín.

4.2 Objetivos específicos

1. Identificar los elementos relevantes en la gestión comercial de las Micropyme del sector comercio de la ciudad de Medellín.
2. Describir el proceso de planeación comercial de las Micropyme del sector comercio de la ciudad de Medellín.
3. Clasificar las estrategias comerciales para que las Micropyme del sector comercio puedan lograr ventaja competitiva.

En consonancia con estos objetivos, como lo expresa Delfín y Acosta (2016) toda Micropyme de cualquier sector económico es un elemento importante para la economía de la región, ya que genera empleo e ingresos, por lo que una adecuada planeación estratégica

comercial dentro de ésta, acompañada de una buena dirección permite mejorar la productividad y crecimiento empresarial en sus respectivos mercados.

Dicho lo anterior Porter (2002) sostiene que cuando este tipo de empresas cuentan con un buen liderazgo, una visión clara de estrategias ofensivas y defensivas, desarrollan ventaja competitiva y auguran consolidarse y crecer en corto tiempo en el mercado de su localidad. Por ello, es importante analizar y describir la importancia de realizar una planeación estratégica de los distintos sectores económicos que conforman una región, en este caso se escoge el sector comercio de la ciudad de Medellín, Antioquia y Colombia.

Se busca tener una descripción del enfoque de la Micropyme del sector comercio en la ciudad con respecto a la planeación estratégica como factor importante de competitividad, además, que tipo de estrategias deben usar los directivos o dueños de estos negocios para mejorar su competitividad.

6. Marco conceptual.

En este capítulo se abordan a diferentes autores que son claves para esta investigación, los cuales proporcionan conceptos relevantes para comprender que es una gerencia comercial y sus funciones, como en el caso de Philip Kotler, quién se refiere específicamente a la planeación estratégica junto con Peter Drucker y Gabriel Soto, que expresan de igual forma qué es y cómo se hace planeación estratégica comercial. Finalmente, y no siendo menos importante, autores como Michael Porter, Henry Mintzberg, entre otros, hablan de estrategia y ventaja competitiva,

todo esto con el propósito de proveer suficientes fundamentos teóricos alrededor de los objetivos estratégicos de esta investigación.

5.1 Gerencia Comercial

Entiéndase a la gerencia comercial como todos esfuerzos y las actividades encaminadas a la generación de ventas que actúan de manera transversal en toda la organización, las cuales aunadas a la estrategia de Marketing garantizan su permanencia en el mercado.

Teniendo en cuenta lo mencionado por Kotler (1999) todo ente administrativo de primer nivel, llámese junta directiva , presidencia o Gerencia General, dentro de sus estrategias de crecimiento y de conquista de mercados, pone sus ojos en la fuerza comercial, lo que constituye a este recurso humano como la herramienta primordial de clásica de la P de promoción, que hoy en día denominamos como Comunicaciones Integradas de Marketing, entendiendo entonces que todas las actividades comerciales o de ventas se entienden también como actividades del Mercadeo.

En los años 90s la función básica de un gerente comercial estaba centrada el cumplimiento de la meta de ventas, siendo sus principales actividades del día a día hacer control, seguimiento para el cumplimiento de las cuotas de ventas y esporádicamente realizaba concursos a la fuerza comercial, dentro de las actividades de marketing controlaba la entrega de producto y el servicio.

De acuerdo con lo dicho por Soto, et ál, (2012), puede asegurarse que la venta nació como un proceso empírico de empuje, de persistencia, de ser un buen orador y como se dice coloquialmente de ser un buen culebrero, de no dejarse cerrar la puerta, de lograr ahuyentar el fracaso y el miedo a no cumplir con la cuota de ventas, de tener zapatos gruesos para caminar en busca del pedido y del cobro.

A manera de ejemplo se expone cómo era el enfoque comercial de las ventas entre los años 60s - 80s las cuales eran totalmente reactivas. En primer lugar, se identifican clientes que visitaban los puntos de venta o dealers⁹ de vehículos donde los vendedores ofrecían el producto a conveniencia del almacén y no del cliente, ya que le vendían el carro que menos quería, en el color que había disponible y les tocaba esperar hasta 2 o 3 meses el pedido. En segundo lugar, tenemos a los banqueros, donde los clientes tenían que pedir cita hasta de 15 días para que un gerente los atendiera, hacer largas filas y recibir los productos que muchas veces, prácticamente obligaban al cliente a adquirir el producto sin saber nada al respecto, ni de tasas de interés, ni mucho menos de las arandelas financieras¹⁰.

Hoy por hoy, la visión de los clientes a evolucionado, ya que está muy informado de los productos que va adquirir y se da la oportunidad de escoger el que, el cómo y el dónde, por lo tanto, un gerente comercial requiere una actitud totalmente proactiva para salir en busca de los clientes, debe tener una a visión holística o 360° de toda la organización y es el administrador de una unidad estratégica del negocio, enfocada a la generación de los ingresos y utilidades.

⁹ Dealers. Por su sigla en inglés son las personas que venden productos o servicios en nombre de una compañía obteniendo un beneficio económico.

¹⁰ Arandela Financiera: costos financieros extras que están asociados a la prestación del servicio.

5.1.1 Funciones claves de la Gerencia Comercial

“El gerente comercial o de ventas de cualquier organización tiene una gran responsabilidad, pues tiene la tarea de planificar, organizar, dirigir y controlar el departamento de ventas, que es quién responde finalmente por los ingresos de la empresa” (Soto, et ál, 2012, p. 301) y que son producidos por las ventas, y sin estas no se pueden realizar otras actividades, es decir no hay ventas, es importante resaltar que para llevar las ventas de una empresa a su más alto nivel, las funciones de un gerente comercial tienen que ser asumidas por un experto.

Así mismo, hay otras funciones específicas, que caben mencionarlas por su importancia e impacto en la organización, son las siguientes:

Planeación.

- El gerente comercial o de ventas, es el encargado de diseñar el plan de ventas o plan de gestión comercial de la empresa, haciendo uso eficiente de los recursos necesarios y disponibles.
- Definir el plan táctico o plan de acción comercial.
- Debe calcular la demanda, pronosticar las ventas y definir los presupuestos de ventas.
- Establecer los objetivos y metas de ventas.
- Diseñar el plan de compensación de la fuerza de ventas.
- Definir los estándares de desempeño, mediante adecuados indicadores de gestión.

- Diseñar los tableros de control.

Organización.

- Asignación de actividades y responsabilidades de la fuerza de ventas.
- La identificación y la clasificación de las actividades requeridas.
- Determinar y jerarquizar la estructura de área comercial
- Determinar el tamaño de la fuerza comercial
- Delimitar el territorio de ventas.
- Definir las rutas.

Dirección.

- Liderar y Guiar el equipo de ventas de la empresa.
- Compensar y reconocer la gestión de los vendedores.
- Reclutar, seleccionar y capacitar a los vendedores.
- Mantener una comunicación efectiva con sus vendedores y sus clientes.
- Motivar a la fuerza de ventas, mediante el liderazgo.

Control.

- Hacer análisis de costos de ventas.
- Hacer acompañamiento a la fuerza de ventas.
- Hacer seguimiento a los resultados de los vendedores.
- Evaluar el desempeño de la fuerza de ventas.

- Implementar el tablero de control.
- Hacer los ajustes pertinentes cuando no se cumplan los indicadores.

Una de las labores más relevantes, que genera distintivo como directivo de cualquier organización y a la que debe dedicar gran parte de su tiempo una gerencia comercial, es la planeación estratégica; es por eso que se considera necesario definir claramente que es y cómo se estructura.

5.2 Planeación Estratégica.

Existen dos maneras de realizar el trabajo, una de ellas es improvisar o hacer lo que se presente en el día a día y la otra es pensar por adelantado qué se va a hacer y cómo se quiere lograr a esta última forma de hacer las cosas es lo que llamamos planeación.

Planeación Estratégica “es el proceso continuo basado en el conocimiento más amplio posible del futuro, considerando que se emplea para tomar decisiones en el presente, las cuales implican riesgos futuros en razón de los resultados esperados” (Drucker, 2002) citado por (Madrigal, et ál., 2015, p. 142)

Luego de proporcionar una definición de Planeación estratégica, es fundamental hacer un recuento histórico de la administración, ya que esta es inmersa y se convierte en un eje transversal de ambos temas.

El proceso administrativo ha estado presente en todos los momentos de la historia, por ejemplo, en el capítulo 35 al 36 del libro del Génesis de la Biblia, se habla de cómo José interpreta los sueños del faraón y le dice:

Y junten toda la provisión de estos buenos años que viene, y recojan el trigo bajo la mano del Faraón para mantenimiento de las ciudades y guárdelo. Y esté aquella provisión en depósito para el país, para los siete años de hambre que habrá en la tierra de Egipto; y el país no perecerá de hambre. (Génesis 35, 1960)

Precisamente aquí se habla de planeación, de igual manera cuando Sun Tzu escribió “El arte de la guerra” hace 2.500 años DC, el cual habla de la preocupación de los planes, la guerra efectiva, la variación de tácticas, el ejército en marcha, la organización del ejército, los puntos débiles y fuertes del enemigo. Este es un aparte de su obra: “El orden y el desorden dependen de la organización, mientras que el valor y la cobardía, de las circunstancias, y la fuerza y la debilidad de la disposición” (Tzu, 2003, p. 13)

Nicolás Maquiavelo (1532) en su libro “El Príncipe” también explica la necesidad de la planeación para la realización de un buen gobierno. Aunque hay diversos ejemplos a través de la historia, los precedentes son una muestra representativa acerca de cómo se desarrollaba el pensamiento estratégico.

De la misma forma, es Peter Drucker a quién desde 1954 se le considera el padre de la administración moderna escribiendo más de 35 obras que hablan de planeación estratégica, las

cuales daban pautas para orientar, dirigir y controlar los esfuerzos de un grupo de individuos en busca de un objetivo en común. Por esta misma época no es posible dejar a un lado a Douglas McGregor con su obra “El lado humano de las Organizaciones”, en la cual da un conjunto de ideas respecto del hombre, de la organización y del ambiente, con el propósito de facilitar el crecimiento y desarrollo de las organizaciones. (McGregor, 1966)

En 1965 Igor Ansoff, entrega un concepto más detallado de la planeación, donde expone que la estrategia es la base para la toma de decisiones y es el “hilo conductor” que corre entre las actividades de la empresa en pos de 4 elementos: el producto-mercado, el factor crecimiento, la ventaja competitiva y la sinergia. (Ansoff, 1965) citado por (Pimentel, 1999, p.1)

En la actualidad, la planeación estratégica ha tenido una mayor amplitud en la manera de realizarse y ha concebido mayor relevancia a “la estrategia, la cual se considera como una estratagema, es decir una maniobra realizada por la organización para lograr una ventaja sobre otra empresa en el mercado”. (Minzbert, et ál., 1998, p. 30)

5.2.1 Proceso de Planeación Estratégica.

La planeación estratégica debe ser planteada por el primer nivel de la organización, llámese una junta directiva, un consejo, o directamente por el propietario, cuando se está hablando de una Micropyme, es a largo plazo, generalmente a 5 años y de ella se derivan todos los otros planes tácticos y operativos de las áreas de la organización.

A continuación, se mencionan los pasos necesarios para realizar una planeación estratégica de acuerdo a lo mencionado por David (2003), no obstante, sobre este tema se hablará más ampliamente cuando explique el proceso de planeación comercial:

Formular una Visión. La visión es el sueño de la empresa, es una afirmación que indica hacia dónde se dirige la empresa en el largo plazo, o qué es aquello en lo que pretende convertirse. La visión responde a la pregunta: “¿qué queremos ser?”

Formular una Misión y Valores. La misión obedece al propósito o razón de ser de la empresa. La misión responde a la pregunta: “¿cuál es nuestra razón de ser?” Los valores tienen que ver con las aptitudes positivas que tiene que tener la empresa, tales como la calidad de sus procesos y productos, el trabajo en equipo, orientación al servicio, la iniciativa, la inmediatez, entre otros.

Se debe tener en cuenta, que tanto la misión como los valores le dan identidad a la organización; por esta razón, en la actualidad, nace un nuevo concepto que trasciende más allá que una misión y visión que compagina con los principios y valores, se llama Propósito Superior, el cual conecta a la organización con los seres humanos que la conforman y a los agentes externos que la rodean, involucrando la misma misión, visión, valores y principios como una declaración que permitirá una sinergia en donde todos ganan.

Hacer Análisis Externo de la Empresa. Consiste básicamente en hacer un análisis situacional externo de la organización, el cual consiste en analizar las variables externas tales

como las “fuerzas políticas, económicas, tecnológicas, sociales, ambientales y legales” (David, 2003, p. 80)

Igualmente, el análisis del entorno puede ser analizado mediante las 5 fuerzas del mercado o fuerzas de Porter, a saber: “Desarrollo potencial de los productos sustitutos, el poder de negociación de los proveedores, la rivalidad entre competidores, el poder de negociación de los consumidores, la entrada potencial” (David, 2003, p. 99)

Hacer Análisis Interno de la Empresa. Consiste en el estudio de los diferentes aspectos o elementos que están al interior de la empresa en procura de encontrar las fortalezas y las debilidades en los campos productivos, financiero, mercadeo y del talento humano. Sobre el análisis externo e interno se ampliará en detalle la información más adelante cuando se habla de planeación estratégica comercial.

Formular los Objetivos Generales. Se refieren a los objetivos que definen el rumbo de la empresa, los cuales siempre son de largo plazo y que se formulan luego que se haya realizado el análisis externo e interno de la empresa. Los objetivos buscan lograr el propósito superior capitalizando las oportunidades externas y fortalezas internas y superando las amenazas externas y debilidades internas.

Formular y seleccionar las estrategias. Una vez que se han establecido los objetivos generales de la empresa, se debe proceder a diseñar, evaluar y seleccionar las estrategias que permitan alcanzar de la mejor manera posible los objetivos.

Implementar las Estrategias. Es la puesta en marcha de las acciones estratégicas seleccionadas, que fueron concienzudamente formuladas y escritas en el documento de plan estratégico y que se quiere sean exitosas en la empresa. Esta fase es supremamente importante en todo el proceso de planeación, ya que muchos de estos documentos se quedan en los escritorios de las empresas o en la nube y por tanto merecen todo el acompañamiento y seguimiento por parte de las directivas manteniendo una visión sistémica, logrando que permee toda la estructura y niveles, es decir, ninguna persona, puede quedarse sin saber cuál es la planeación estratégica de la organización a la que pertenece.

Realizar Auditoria Estratégica. Es un proceso necesario de revisión e investigación que permite evaluar los programas y acciones del área comercial y de marketing que se están ejecutando en el momento y que busca destacar lo que se está haciendo bien y alertar sobre aquello que requiere cambios o redireccionamiento mediante planes de mejora; en ella se debe examinar todas las áreas que se interrelacionan con la esfera comercial y de Marketing.

Una auditoría de mercadotecnia es un examen detallado, sistemático, independiente y periódico del entorno de una compañía -o unidad de negocios-, así como sus objetivos, estrategias y actividades, con un enfoque que permite determinar áreas problemáticas y oportunidades y sugerir un plan de acción para mejorar la eficiencia mercadotécnica de la compañía (Kotler & Keller, 2007, p. 50).

Conviene distinguir que la auditoría estratégica contempla las siguientes fases:

Investigación. Es la recolección de información y análisis del entorno de la organización, del mercado y de competidores, al igual que, su interior, como está el área de marketing y comercial de la organización.

Trabajo de campo. Involucrarse en las áreas de la organización, especialmente en la comercial, por ejemplo, conocer la cartera de clientes.

Contrastar datos. Con la alta dirección de la organización y conocer sus opiniones.

Informe de auditoría. Presentar el informe o documento con la información encontrada y analizada a los responsables de las áreas de la organización.

Plan de Trabajo. Conjuntamente con el informe de auditoría debe presentarse un formato de plan de mejoras a realizar, según las debilidades, este informe debe tener las actividades a realizar, quien las va a realizar, que debilidad impacta y una fecha de compromiso prudente y cumplible.

Seguimiento. Seguimiento continuo de las recomendaciones que realiza el informe de auditoría, a los compromisos de mejoras planteados en el plan de trabajo.

5.3 Planeación Estratégica Comercial

Luego de haber definido claramente lo que es planeación estratégica, cuáles son elementos que la componen y cuál es el adecuado proceso para llevarla a cabo, es pertinente hablar entonces de otros temas que son el foco de esta investigación como lo son la Planeación Estratégica Comercial, Estrategia y Ventaja competitiva, para lo cual se continuará abordando al autor de cabecera Philip Kotler, y a otros que no dejan de ser importantes como Peter Drucker , Michael Porter, Gabriel Soto, Adalberto Chiavenato , Albert S Humprey y Francisco Aguilar.

La planeación comercial tratada por Soto, et ál., (2012), es un programa comercial de trabajo que detalla los objetivos corporativos y los medios para poner en marcha la estrategia comercial de desarrollo elegida. Es el análisis, planeación, implementación y control de programas comerciales diseñados para crear, construir y mantener beneficios mutuos entre las empresas y su mercado objetivo.

Es un plan a mediano y largo plazo y para llevarlo a cabo se deben realizar los siguientes pasos:

5.3.1 *Recolección de la información*

Es el punto de partida para hacer planeación estratégica comercial, la cual debe hacerse desde el ámbito externo e interno de la organización, considerando aquellos factores que impactan el desarrollo y sostenibilidad de la empresa en cuestión.

Para hacer el análisis externo se puede apoyar de la Matriz PESTEL que consiste en una herramienta de medición de negocios y es un acrónimo compuesto por las iniciales de factores:

Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Ambientales y Legales utilizados para evaluar el mercado en el que se encuentra una organización o negocio. Los factores analizados en PESTEL son esencialmente externos; cada hallazgo debe ser categorizado como amenaza u oportunidad, según los objetivos de la empresa. Aguilar (1967) citado por (Domínguez, 2015. p. 11)

Políticos. El factor político tiene que ver con la intervención del gobierno, ya sea nacional, regional o municipal y el impacto que generan en la economía y la sociedad, en qué orientación de manejo del poder (democrático, autoritario, dictatorial, monárquico, oligárquico) y clima político se desenvuelve la organización.

Económicos. El factor económico está basado en cómo se desenvuelve la economía y aquí tiene que analizarse las tasas de interés, el manejo de la tasa de cambio, la inflación, la corrección monetaria, la tasa de referencia del Banco de la Republica, el precio de los productos commodities¹¹ como el café, cacao, azúcar, soya, trigo, maíz, petróleo, gas natural, aluminio, cobre y hierro, entre otros; los cuales impactan la oferta y la demanda, por ende el mercado, los productos, costos y precios que fabrica o comercializa la organización.

Sociales y Culturales: Aquellos factores demográficos, la salud, el nivel de educación, religioso, cultural, de comportamiento, ético y de seguridad que pueden afectar la demanda de productos de la organización.

¹¹ Producto Commodity: termino en inglés que generalmente se refiere a bienes físicos que constituyen componentes básicos de productos más complejos.

Tecnológicos: Estos factores juegan un papel preponderante en este análisis, sobre todo ahora, que las organizaciones se desenvuelven en la cuarta revolución industrial¹², donde la automatización y el manejo de datos pueden afectar los costos, la calidad y dar lugar a la invención de nuevos productos y servicios.

Ambientales: Factores externos como el clima puede afectar directamente a sectores como el turismo, la farmacéutica, compañías de seguros alimentos y bebidas, transporte entre otros. Este factor va muy de la mano con el normativo y legal, ya que en todo lo que tiene que ver con el manejo de residuos y desechos impacta la Responsabilidad Social Empresarial, la cual juega un papel fundamental en la preservación y mantenimiento del medio ambiente por las Empresas e Industrias.

Legales: Son todos los aspectos que están relacionados con las leyes, ordenanzas y normas que regulan la sana competencia, el manejo de precios justos, los impuestos o tarifas tributos parafiscales, municipales y nacionales, tributos laborales, leyes para el consumidor, ley antimonopolio, leyes de la salud y protección, entran aquí todas las normas ambientales que regulan la productividad y la movilidad de las empresas.

Los factores internos de la organización, desde el ámbito interno del marketing y vistos como debilidades o fortalezas, se deben analizar desde las siguientes variables, las cuales están fundamentadas en las 4P de McCarthy (1950) citado por (Dvoskin, 2004, p. 26)

¹² Cuarta Revolución Industrial o Revolución 4.0: desarrollo actual de tecnologías en los campos de la física, digital, y biológica. Principalmente incluye los sistemas ciberfísicos, la automatización el Internet de las cosas y la computación en la nube.

Producto: Teniendo que ser obligatoriamente diferente al de la competencia para posicionar la marca se define en base al conocimiento del mercado y el comportamiento de los clientes. Los consumidores prefieren los que ofrecen calidad, desempeño y características innovadoras, es por ello que la estrategia del marketing se enfoca en mejorar el producto de forma continua.

Precio: Establecido en función de la demanda del producto, los precios de la competencia, el poder adquisitivo de los consumidores, así como sus tendencias y gustos. La empresa debe decidir cuánto cobrará por el producto.

Punto de venta: Tiene que ver con la fase de distribución y los canales para que el producto llegue al consumidor, como poner el producto a disposición del mercado meta.

Promoción: Es la comunicación final de las características del producto y sus beneficios para incitar a la compra y el recuerdo, es aquí, donde entran en juego la publicidad y el marketing directo y debe comunicarle al mercado meta la oferta y persuadirlos de sus méritos.

Otros aspectos relevantes se enmarcan en “analizar al interior de la organización la tecnología y capacidad productiva, la gestión del talento humano, la cultura organizacional y la gestión del cambio. (Rojas, et ál., 2000, p. 11)

5.3.2 *Análisis de la Situación*

Esta etapa es esencial en la construcción del plan y para llevarla a cabo se debe haber recogido la mayor información desde el ámbito externo e interno y poder dictaminar cual es el diagnóstico actual de la organización, haciendo un símil, es como cuando usted va al médico por un dolor estomacal y éste le hace preguntas de qué es lo que usted siente, qué ha comido o bebido, que lugares ha visitado, toca su estómago y luego le formula unos exámenes de diagnóstico para poder determinar qué tipo enfermedad sufre.

Los exámenes de diagnóstico que para este caso son el mismo análisis de la situación, pueden hacerse mediante la metodología FODA, acrónimo que significa Debilidad, Oportunidad, Fortaleza y Amenaza basado en la teoría de Albert S. Humphrey 1970, como se visualiza en la siguiente figura.

Figura 2

Análisis de la información FODA



La figura 2, muestra como desde el ámbito externo o del entorno, se debe determinar cuáles son las oportunidades que tiene la organización desde el punto positivo en el área de marketing y comercial; así mismo, desde el ámbito interno o de la empresa, determinar cuáles son las fortalezas o debilidades, relacionadas desde lo negativo en dichas áreas, todo esto, sin desenfocarse haciendo análisis de otras áreas de la organización. Para tener la mayor información posible y analizarla es posible apoyarse de algunas de las preguntas plasmadas en la siguiente tabla 4:

Tabla 4

Método DOFA

DEBILIDAD	OPORTUNIDAD	FORTALEZA	AMENAZA
¿Qué tan efectivos son nuestros canales de distribución?	¿Qué oportunidades nos presenta el mercado y cómo	¿Qué capacidades tenemos en términos	¿Qué efectos políticos, culturales, económicos y

	podemos aprovecharlas?	de costos, recursos y talento humano?	ambientales nos afectan?
¿Qué estamos haciendo que podríamos hacer mejor?	¿Qué nuevas tendencias hay de consumo en el mercado?	¿Qué ventajas comparativas tenemos en precio, valor y calidad?	¿Qué cambios en el mercado podrían impactar nuestra empresa?
¿Cuáles son las críticas y quejas que recibimos de nuestros clientes?	¿Qué nuevos estilos de vida se están gestando en el medio?	¿Qué tanto están capacitados nuestros vendedores?	¿Qué cosas está haciendo la competencia que se llevan nuestros clientes?
¿En dónde somos vulnerables?	¿Qué nuevos nichos o micro segmentos hay en el mercado?	¿Qué tan desarrolladas están las competencias de comunicación y negociación de nuestros vendedores?	¿Qué productos sustitutos hay en el mercado que hacen que se desplacen nuestros clientes?
¿Qué brechas tenemos en la capacidad?	¿Existen nuevas tendencias de las cuáles podemos tomar ventajas?	¿Qué hacemos excepcionalmente bien?	¿Qué pérdida de vendedores claves estamos tenemos?
¿Qué tantos productos tenemos en el mercado, estamos diversificando?	¿Qué vulnerabilidades tiene mi competidor?	¿Cuáles ventajas tenemos en términos de planes de incentivos?	¿Cómo está la demanda del mercado?
¿Cómo están los ciclos de nuestra cartera de clientes?	¿Qué nuevas tecnologías de marketing y ventas hay en el medio?	¿Cuántos activos o recursos tenemos?	¿Qué Contratos y alianzas se están realizando en el medio que nos están afectando?
¿Contamos con acreditación?	¿Qué nuevas investigaciones han surgido que se puedan aprovechar?		
¿Cómo está nuestra cadena de abastecimiento?	¿Qué aspectos o leyes ambientales, culturales políticos y gubernamentales han surgido y qué puedan aprovecharse?	¿Qué fortalezas identifican nuestros clientes?	

¿Tenemos fuerza competitiva?

Fuente: Elaboración Propia, basado en el Método DOFA de Albert S, Humprey (1970)

Luego de disponer con un adecuado diagnóstico hecho mediante el análisis situacional de la empresa, se deben estructurar los objetivos que son el fin hacia al que se encamina la organización.

5.3.3 *Objetivos Comerciales o de Ventas*

Ya se dijo que los objetivos son lo que definen el rumbo de la empresa, son el fin de lo que se quiere lograr y apuntan a solucionar el problema. Pues bien, los comerciales van en la misma vía y se recomienda que se hagan mediante la metodología SMART, “acrónico que significa que son específicos, medibles, realizables, definidos en el contexto del tiempo y acordes con la realidad” (Doran 1981) citado por (Apiquian, 2013)

Los objetivos se clasifican en objetivos de proceso y objetivos de resultado.

Objetivos basados en Proceso. Se establecen considerando los tipos de venta, el perfil de la fuerza de ventas, el sistema de compensación, los programas de motivación, los sistemas de capacitación, programas de mejoramiento, selección de vendedores, desarrollo de las habilidades en comunicación, negociación, procedimiento de visita, cierre de negocios, entre otros.

Objetivos basados en Resultados. Se establecen considerando las ventas periódicas y ventas acumuladas en unidades y pesos, codificación de productos, consecución de clientes, disminución de devoluciones, recuperación de cartera, número de visitas, prospección de clientes, entre otros.

Luego de plasmar los objetivos comerciales mediante la metodología SMART, ya sean de resultados o de proceso, se procede a crear las alternativas de solución y a seleccionar las más importantes y que puedan ser implementadas por la organización, dependiendo de sus recursos; es aquí cuando se empieza a hablar de estrategias competitivas.

5.4 Estrategias Competitivas

Para Kotler todas las estrategias comerciales deben conducir a mantener relaciones redituables con el cliente mediante la creación de valor, la cual debe ser recíproca entre empresa – cliente, en este sentido el colofón de todas las actividades comerciales radica en atraer nuevos clientes, mantener y hacer crecer a los clientes actuales, para ello se deben ejecutar las siguientes acciones. (1999, p. 6)

- Entender el mercado, y las necesidades y los deseos del cliente.
- Diseñar una estrategia de marketing orientado a las necesidades y los deseos del cliente.
- Elaborar un programa de marketing que entregue valor superior.
- Establecer relaciones redituables y lograr la satisfacción del cliente.
- Captar valor de los clientes, obtener utilidades y calidad para el cliente.

Se podría decir que para cualquier época en la que se encuentra la organización, las estrategias competitivas según Kotler & Keller (2012), no son más que las acciones a realizar en procura de generar rentabilidad a la organización y se resumen en: crecimiento, mantenimiento y contracción.

5.4.1 Crecimiento

Estrategia que a su vez tiene 3 acciones que son claves a la hora de buscar el crecimiento comercial:

Estrategia de Penetración en el Mercado. Estrategia que busca crecer en el mercado con los productos actuales y los clientes actuales de la organización.

Estrategia de Desarrollo del Producto. Estrategia que busca Incrementar la participación en el mercado con productos nuevos de la organización en mercados actuales, o con los mismos clientes.

Estrategia de Desarrollo del Mercado. Estrategia que busca crecer en el mercado mediante productos actuales de la organización en mercados nuevos, o sea llegar a nuevos clientes.

5.4.2 Mantenimiento

Estrategia que básicamente consiste en mantener la misma cartera de clientes a partir de acciones específicas de fidelización. Se trata de obtener rentabilidad del negocio a partir de

generar lealtad de los clientes, pues cuesta 7 veces más vincular un nuevo cliente que sostener uno actual, en la medida que la organización pueda sostener su cartera de clientes se considera como un factor de éxito competitivo de una estrategia comercial.

5.4.3 Contracción

En muchas ocasiones hay que considerar esta alternativa, que también es llamada estrategia de defensa de contracción, la cual consiste básicamente en reconocer que a veces no puede defenderse todo un portafolio de productos o territorio de clientes y por ende hay que renunciar a ciertos productos o zonas débiles y reasignar los recursos a los más poderosos de la organización, en otras palabras, no en todo se es bueno.

Se crean estrategias competitivas, para establecer ventajas competitivas y para ello se debe echar mano de quién acuñó este concepto en el mundo empresarial: Michael Porter, quién con su obra “Ser Competitivo” da una definición clara de lo que es ventaja competitiva y cómo puede lograrse.

5.5 La ventaja competitiva

Es aquel valor diferencial que posee una empresa respecto a otras empresas competidoras, que le hace única, le permite mantener el impacto en el tiempo al ser netamente superior a la competencia y es aplicable a varias situaciones de mercado, rentable para la empresa y costeable para el cliente (Porter, 2017, p. 68)

Siendo más específico en su definición ventaja competitiva son aquellas características o atributos que posee un producto o una marca de la organización y les proporcionan una superioridad observable frente a sus competidores más cercanos. Esta superioridad, allí donde exista, es de carácter relativo, pues se refiere al competidor mejor situado en el producto mercado, se habla, entonces, del competidor más peligroso o también del competidor prioritario.

La ventaja competitiva según (Porter, 2017, p. 30) está cimentada en las siguientes estrategias:

5.5.1 Liderazgo en costos

Lo cual se logra cuando la organización se apalanca en la misma superioridad por la eficiencia en sus costos de producción y en la óptima administración o gestión de producto, permitiendo que haya una mejor productividad; y por ello, la empresa obtiene una rentabilidad mejor y una mayor capacidad de resistencia a una reducción del precio de venta impuesta por el mercado o por la competencia; incluso puede disminuir el precio de producto.

5.5.2 Estrategia de Diferenciación

Aquellas organizaciones que quieren construir su propio nicho en el mercado y no apuestan necesariamente a un elevado porcentaje de consumidores, sino en compradores que buscan características singulares del producto distintas a las que ofrecen los competidores; es por eso, que sus productos son realmente sui géneris, lo que los hacen realmente atractivos y aspiracionales a los ojos del consumidor.

5.5.3 Estrategia de Enfoque

Consiste en especializarse en un segmento o nicho del mercado y en ofrecer el mejor producto pensado expresamente para los reales requerimientos de nuestro segmento.

La selección de un panorama de competencia estrecho dentro de un sector industrial. El enfocador selecciona un grupo o segmento del sector industrial y ajusta su estrategia a servirlos con la exclusión de otros. Al optimizar su estrategia para los segmentos blanco, el enfocador busca lograr una ventaja competitiva en su segmento blanco, aunque no posea una ventaja competitiva. (Porter, 2017, p. 69)

Adalberto Chiavenato, escritor y profesor brasilero, expresa en sus obras un enfoque basado en la administración del talento humano, pero cuando habla de planeación estratégica, también tiene una mirada de la ventaja competitiva dando respuesta clara a las siguientes preguntas: ¿Que significa competir? ¿Cómo puede ser competitiva y exitosa una organización en un mundo cambiante de negocios? Todas las organizaciones compiten permanentemente por crecer en términos de recursos, mercado, clientes, imagen y prestigio. Lo cual demanda constante renovación. (Chiavenato, 2006)

En esta medida y continuando con el autor de cabecera de esta investigación, Philip Kotler el padre del marketing moderno, con su obra más reciente “Las Estrategias de Posición Competitiva”, se ofrece al mundo empresarial y moderno una visión más actualizada de cómo

construir acciones mejor que la competencia, permitiendo ser diferentes y por lo tanto consolidar ventaja competitiva, estas son (Kotler, 2017, p. 48)

5.5.4 Estrategias del Líder

Significa convertirse y mantenerse en el mercado como el número uno, para lograrlo siempre se debe estar en la búsqueda de nuevas formas de expandir la demanda total y llegar a nuevos nichos de mercado no explotados; además, implementar acciones de defensa y de ataque para salvaguardar la participación en el mercado. El líder debe velar por implementar las siguientes acciones para mantener su posición en el mercado:

Acciones de Defensa. En el fútbol se dice que la mejor defensa es el ataque, esto es lo que se llama en Marketing una “contraofensiva” que se hace con promoción de ventas relámpago, una mejora de producto o una invasión de un territorio de ventas de algún retador que se conoce como una “ampliación móvil”.

Acciones Ofensivas. Consiste en usar toda la infantería en términos de recursos, cuando sea necesario la búsqueda del crecimiento en el mercado.

Se puede diseñar el más completo plan de gestión comercial y haber definido las mejores estrategias competitivas, pero si a todo esto, no se le inyecta acción, solo se quedara, en un gran plan con una excelente estrategia que no garantizará el crecimiento y la permanencia en el mercado; es por eso, que se debe definir un plan de acción comercial, que ponga en detalle qué actividades, quién las debe realizar, cuando se van a realizar, qué recursos se requieren para llevarlas a cabo y cómo se deberán medirse para poder llevar control.

5.6 Formulación del Plan táctico o Plan de Acción Comercial

“Es la puesta en marcha de las actividades o acciones específicas que conducen al cumplimiento de los objetivos comerciales propuestos en un tiempo determinado” (Soto, et ál, 2012, p. 83)

Aquí se deben formular los objetivos específicos que permitan alcanzar los resultados. Se determinan específicamente las acciones a realizar, con las cuales se cumple con los objetivos específicos, considerando los recursos que se van a utilizar y cómo se van a distribuir, quiénes y cuando serán los encargados o responsables de la implementación o ejecución de las estrategias, en qué tiempo se obtendrán los resultados y cuánto será la inversión requerida para la implementación o ejecución de las acciones; y por último, cuál es el indicador definido para controlar y evaluar si se están obteniendo los objetivos propuestos.

Se propone el siguiente formato para la formulación de los objetivos, los cuales se pueden visualizar en la tabla 5:

Tabla 5

Plan de acción comercial

Objetivo:						
Estrategia:						
Actividad	Responsable	Fecha inicial	Fecha final	Presupuesto	Indicador	Seguimiento

Fuente: Elaboración propia a partir de (Kotler & Keller, 2007).

5.6.1 Objetivo del plan de Gestión Comercial

Qué objetivo del plan de gestión se quiere lograr.

5.6.2 Estrategia

Según Minzbert, et ál., (1998), es la acción contundente, la vía que conduce al cumplimiento de los objetivos, estrategia competitiva elegida en el proceso de planeación.

5.6.3 Actividades

Corresponde a las acciones específicas que se van a realizar y tiene que ver con la estrategia para cumplir con los objetivos. Responde a la pregunta ¿Qué se va hacer?

5.6.4 Responsable

Persona encargada de la actividad a realizar por parte del miembro del equipo. Responde a la Pregunta ¿quién lo va a hacer?

5.6.5 Fecha de inicio y fecha final

En la que arranca la actividad. Responde a la Pregunta ¿Cuándo se va hacer?

5.6.6 Presupuesto

Es la inversión requerida para realizar dicha actividad.

5.6.7 Indicador.

Indicador de medición que denota en términos de porcentaje, resultado o cifra el cumplimiento de la actividad programada.

5.6.8 Seguimiento

Cómo va el desarrollo de la actividad programada, avances, logros o desaciertos, se hace teniendo en cuenta el indicador definido.

6. Metodología de la investigación

La presente investigación pretende crear una guía metodológica comercial que sirva de herramienta administrativa para las Micropyme del sector comercio de la ciudad de Medellín, partiendo de la base de que sus propietarios y/o administradores no realizan un adecuado proceso administrativo y por tanto no conocen las claves de una adecuada gestión comercial, no realizan una debida planeación estratégica comercial y no cuentan con una programación que les permita ser competitivos en el mercado.

Posterior a la revisión literaria de distintos autores que han sido precursores en temas de administración y de Marketing, se formuló el marco conceptual, definiendo claramente que es la gerencia comercial y cuáles son las claves de acción para una buena gestión, que es planeación estratégica, cuál es el paso a paso para implementarla y cómo una Micropyme puede establecer

estrategias comerciales competitivas que le garanticen su crecimiento y permanencia en el mercado.

6.1 Fases de la Investigación

En primer lugar, se hizo una exploración y aprovechando de la experiencia del investigador en el sector de las Pyme, identificando la gran problemática de supervivencia que tienen estas. Luego se hizo revisión literaria de la supervivencia de las pymes encontrándose información en tal sentido, para lo cual se mencionan algunas referencias:

8 factores por los que fracasan el 90% de las Pyme (Paulise, 2015), el cual habla que en los países de desarrollo entre el 50 al 75% de las Pymes declinan en los 3 primeros años básicamente por la baja rentabilidad identificando que hay un problema grave de falta de Profesionalismo en temas tales como : Liderazgo, El Mercado, La Planificación, La operación, Los proveedores, Los resultados y la Mejora Continua.

Porque fracasan las Pymes en Colombia (Dinero, 2015), artículo en el que la revista pregunta a los investigadores de la Universidad EAN Rafael Ignacio Pérez Uribe, director del grupo de investigación G3Pymes, y María del Pilar Ramírez, los cuales llevan 10 años investigando sobre el éxito o el fracaso de las empresas en el país y en la que sustentan básicamente que las pymes fallan porque le dan poca importancia a la innovación y al conocimiento.

Factores que inciden en la quiebra de las Pymes en Colombia Basado en la Administración del Emprendimiento (Pinto, 2017), Trabajo de investigación presentado por Wilson Javier Castro , estudiante de diplomatura en Alta Gerencia de la Universidad Nueva

Granada en la que sustenta que el fracaso de las Pymes se da por las altas barreras de entradas para incentivar la creatividad hacia nuevos productos y por otro lado la falta de educación que hace que las Pymes no se reinventen.

Informalidad en la gestión de las Pymes y su efecto en la competitividad (Holguín, et ál., 2015) artículo de investigación, el cual informa que las Pymes son gestionadas de manera informal, donde los propietarios tienen escasos conocimientos técnico, administrativo, financiero, contable y comercial, situación que consecuentemente ha provocado que no sean competitivos en el mercado.

En segundo lugar, se procedió a definir el escenario de la investigación, que para este es el nicho de la Micropyme del sector comercio de la ciudad de Medellín (Confecamaras, 2018) encontrándose con que 6 de cada 10 empresas desaciertan antes de un año de operación, por lo tanto, se redefinió el problema a partir de la pregunta de investigación.

En tercer lugar, como parte del proceso de entrada al escenario se escogieron a propietarios y/o directivos de las Micropyme del sector comercio de la ciudad de Medellín que representan la unidad de análisis de esta investigación que son empresas con ventas menores a \$1.500. 000.00 en el año y con vigencia superior a un año. Se definió la muestra mediante la herramienta STATS recomendada por (Hernández, et ál., 2014), la cual arrojó una muestra de 6 participantes.

En cuarto lugar, se definió que la técnica para la recolección de información fuese mediante la entrevista semiestructurada, apoyada en un guion de preguntas abiertas, que no están estandarizadas.

En quinto lugar, se procede a procesar la información mediante la herramienta Atlas.ti. que es un software de análisis cualitativo de vanguardia que brinda al investigador el poder asociar códigos o etiquetas con fragmentos de texto, sonidos, imágenes y videos que no pueden ser analizados significativamente con enfoques formales y estadísticos; buscando códigos de patrones y clasificarlos.

En sexto lugar, se procede a la elaboración de informes a partir de los datos más relevantes y dicentes del programa de análisis. Para la construcción teórica de la investigación se siguieron sistemáticamente las fases que se detallan en la figura 3.

Figura 3

Fases de la Investigación

Fuente: Elaboración propia basado en (Hernández, et ál., 2014)

De acuerdo a lo anterior, y según esta figura se describe, a continuación, de manera detallada y ordenada cada una de las actividades que componen el desarrollo metodológico de las fases descritas en la presente investigación.

6.2 Pregunta de Investigación

Como parte del proceso de planificación de la investigación y luego de explorar el sector de la Micropyme, su interacción con la economía y sus diferentes stakeholders y revisar la literatura que hubiese del tema; se determinó la pregunta de investigación a partir de la problemática de deserción que tienen las Micropyme del sector comercio de la ciudad de Medellín y que a su vez es producto de la informalidad, el empirismo y escaso o nulo conocimiento administrativo:

¿Cómo desarrollar una guía metodológica comercial que sirva de herramienta administrativa en el fortalecimiento de la estrategia competitiva para la Micropyme del sector comercio de la ciudad de Medellín?

En esta pregunta interviene el ¿Cómo? que se constituye en un elemento genérico, pero útil que permite indagar un problema, lo anterior basado en (Blaikie, 2010). Y se constituye en la plataforma sobre la cual reposa toda la investigación, no obstante, a partir de la misma surgen otras preguntas problematizadoras, que ayudaran a alinear la investigación, a saber:

¿Cuáles son elementos relevantes en la gestión comercial de las Micropyme del sector Comercio de la ciudad de Medellín?

¿Cuál es la estructura del plan estratégico comercial de las Micropyme del sector Comercio de la Ciudad de Medellín?

¿Cuáles son las estrategias comerciales de las Micropyme del sector Comercio, para que logren ser competitivas?

6.2 Diseño de Investigación

De acuerdo a las definiciones de Hernández, et ál. (2014), esta investigación se basa en enfoque cualitativo, dado que, permite analizar las múltiples realidades subjetivas, mediante un proceso reflexivo, sinérgico, interactivo, interpretativo y humanístico, no fundamentado en la estadística y también porque permite planteamientos más abiertos y flexibles. A su vez, estudia un problema que no está claramente definido, por lo que se lleva a cabo para comprenderlo mejor, pero sin proporcionar resultados concluyentes (Hernández, et al.,2014) mediante el método inductivo, que parte de hechos particulares para llegar a un conocimiento más general y que denotan un común denominador en los fenómenos individuales; centrándose en observar la repetición de hechos y fenómenos de la realidad, encontrando los rasgos comunes en un grupo definido, para llegar a conclusiones de los aspectos que lo caracterizan.

Lo anterior, enlazado al análisis documental, la observación y la narrativa que se presenta durante entrevistas semiestructuradas hechas con el propósito de recabar datos y determinar patrones de comportamiento de propietarios y/o directivos de las Micropyme del sector comercio de la ciudad de Medellín.

Tabla 6*Síntesis del diseño metodológico*

Etapa del Diseño	Descripción
Método de Investigación	Inductivo - Cualitativa
Marco Conceptual	Conceptos administrativos comerciales para las Micropyme del sector comercio. Abordando autores de cabecera como Peter Drucker y Philip Kotler se dio fundamentación Teórica en temas claves como Gerencia Comercial, Planeación Comercial, Estrategia y Ventaja Competitiva.
Estrategia de Investigación	Investigación Cualitativa exploratoria
Unidad de Análisis	Micropyme del sector comercio de la ciudad de Medellín con ventas menor a \$1.500.000.000.00 al año.
Muestra	6 Micropyme del sector comercio de la ciudad de Medellín
Método de Recolección	Entrevista semiestructurada
Método de Análisis	Cualitativo: Codificación de datos, citas, familias , palabras y expresiones del léxico empresarial

Fuente: Elaboración propia basado en (Hernández, et ál., 2014)

6.3 Estrategia de Investigación

Para construir esta guía metodológica comercial de las Micropyme del sector comercio de Medellín, se procedió a desarrollar a una investigación de tipo exploratoria inductiva, la cual estudia un problema que no está claramente definido, por lo que se lleva a cabo para comprenderlo mejor, pero sin proporcionar resultados concluyentes generar y permite generar

los elementos necesarios desde una visión general, para aportar a una construcción rigurosa de la guía como objetivo principal de esta tesis.

6.3 Unidad de análisis

Se definió unidad de análisis a empresarios y/o directivos de Micropyme del sector comercio de Medellín, que están legalmente constituidas con una vigencia mayor a 1 año y que tiene ventas inferiores a \$1.500.000. 000.00 al año. Entre las cuales, es posible tipificar a las tiendas misceláneas, de ropa y accesorios, de abarrotes, peluquerías y otras como los restaurantes, cafeterías y droguerías; que en total ocupan el 50% de la torta de las Micropyme de la ciudad de Medellín y que no son empresas asociativas de trabajo, ya que, estas no constituyen emprendimientos.

6.4 Muestra

Para definir la muestra se optó por aplicar una de las técnicas de muestreo no probabilístico, dadas por (Hernández, et ál., 2014), determinando un muestreo por conveniencia, ya que no se tiene acceso a una lista completa de los individuos que forman la población objeto del marco de referencia y, por lo tanto, no se conoce la probabilidad de que cada individuo sea seleccionado para la muestra que está delimitada por las características de la investigación y el propósito del investigador. Por lo tanto, se selecciona a conveniencia una muestra de 6 Micropyme del sector comercio de la ciudad de Medellín tomada de la base de datos propia de Pymes que tiene el investigador, dada su interacción constante con este tipo de empresas.

6.5 Participantes

De la base de datos de Pymes propia del investigador, procurando diversificar en el tamaño de las empresas y en su actividad comercial, se tomaron a conveniencia (Hernández, et.,al 2014) para ser entrevistadas 6 Micropyme del sector comercio de la ciudad de Medellín, representadas por sus propietarios y/o directivos, las cuales se pueden observar detalladamente ver en la tabla 7,

Tabla 7

Participantes de la unidad de análisis, Micropymes evaluadas.

Nombre de la Micropyme	Tamaño de la Micropyme	Sector y Actividad de la Micropyme	Nombre de la Persona Entrevistada	Cargo de la persona entrevistada	Tiempo de la Entrevista
Tienda Sentires Cómplices de Fantasía	Pequeña	Comercio: Artículos de Entretenimiento para adultos.	Gloria Chica Salazar	Directora, Propietaria	45 minutos
Securicity	Mediana	Comercio: Cámaras y Alarmas de Seguridad.	Carlos Gómez Montoya	Gerente, Propietario	36 minutos
El Submarino	Mediana	Comercio: Restaurante Comida Rápida.	Daniel Palacio	Gerente, Propietario	42 minutos
Alarcol	Mediana	Comercio: Materiales en Aluminio y hierro para la construcción.	Claudia López	Gerente, Propietaria	36 minutos
Aron Sport	Pequeña	Comercio:	Oliva Morales González	Directora, Propietaria	38 minutos

		Ropa de Vestir para Damas y Caballeros.			
Quinta Aroma	Pequeña	Comercio: Perfumería en general.	Gabriel Hoyos	Director, Propietario	43 minutos

Fuente: Elaboración propia basado en (Hernández, et ál., 2014)

Toda vez que se determinaron las preguntas de investigación, el diseño de la investigación, la unidad de análisis, los criterios de selección de participantes para la muestra con base en el objeto de estudio y la unidad de análisis, se presentan, a continuación, las técnicas empleadas en la recolección de los datos.

6.6 Técnicas de Recolección de información

Según Hernández “la investigación cualitativa propende por obtener datos, que posteriormente se convertirán en información, de personas, seres vivos, comunidades, situaciones o procesos en profundidad; en las propias formas de expresión de cada uno” (2014, p. 395), para lograrlo se procederá a realizar entrevistas semiestructuradas donde el entrevistador apoyado en un guion, realiza preguntas abiertas, las cuales no están estandarizadas; igualmente, es importante considerar, que al sumergirse en el campo o ambiente del entrevistad, por el simple hecho de observar lo que ocurre ya se estan recolectando y analizando datos, y en esta labor puede ir ajustándose la muestra.

En la figura 4 se muestra el proceso de recolección de información, según Hernández, et ál., (2014), teniendo en cuenta que muestreo, recolección y análisis son actividades que pueden llegar a ser paralelas, aunque, la muestra inicial no siempre cambia:

Figura 4

Proceso de Recolección y análisis de datos.

Fuente: Elaboración propia a partir de (Hernández, et ál., 2014).

6.6.1 Entrevista Semiestructurada

Para llevar a cabo la recolección de los datos se originó una base relacionada con Yin (2009) empleando la técnica de entrevista semiestructurada, la cual permite saber de antemano que tipo de información se requiere mediante una guía de preguntas abiertas, que dan a conocer con mayor amplitud, las opiniones de los entrevistados y permite que emerjan otras preguntas durante la conversación, ya que este tipo de entrevista concede flexibilidad. El propósito de esta técnica se justifica en corroborar ciertos factores en la investigación que se creen tener previamente establecidos.

Adicional a los datos básicos que involucran una entrevistas como nombre de la empresa, tamaño , sub sector económico, nombre de la persona a entrevistar, cargo, edad y sexo, que son esenciales para determinar que se cumple con los parámetros de la unidad de análisis se formularon las preguntas con las siguientes consideraciones: Inicialmente, se formuló una pregunta que encierra todo el tópico de gerencia comercial, en la que se indaga por las actividades claves que se deben gestionar para desarrollar óptimamente esta variable. Además, se elaboraron cuatro preguntas sobre el proceso de planeación estratégica, las cuales involucran temas de planeación comercial, el plan de acción con sus indicadores de medición y auditoría comercial y por último cuatro preguntas sobre estrategia y ventaja competitiva.

Como parte del proceso de campo y antes de realizar las entrevistas se realizó la validación del cuestionario con otro investigador externo, para corroborar que las preguntas fuesen asertivas y acordes con los objetivos y el marco conceptual de la investigación. Se hicieron los ajustes pertinentes y se determinaron las preguntas que se detallan en la siguiente tabla. Es de anotar, que estas misma se acompañan como formato anexo en la investigación.

6.6.2. *Desarrollo de Entrevistas.*

Siguiendo las pautas del muestreo no probabilístico, a conveniencia se escogieron estratégicamente 6 propietarios o directivos de Micropymes del sector comercio de la ciudad de Medellín, que representan la unidad de análisis, empleando la técnica de entrevista semiestructurada, las cuales se desarrollaron con un tiempo aproximado de 40 minutos, pero, considerando que el proceso de investigación cualitativa es totalmente interactivo y no lineal.

Apoyada con el guion de preguntas, las entrevistas se desarrollaron en un ambiente espontáneo, de conversación cordial y se aplicaron a través de la herramienta digital Zoom, debido a la actual coyuntura sanitaria mundial por el Covid-19 y están debidamente grabadas para el caso que se requiera profundizar en alguna de las preguntas y sus debidas respuestas; además, fueron analizadas por medio de la herramienta Atlas.ti, recomendada por Hernández Sampieri.

7. Resultados

Los resultados obtenidos ayudaron a responder las preguntas planteadas en esta investigación, adicional, con la información recolectada y procesada se alcanzó dar cumplimiento a los objetivos específicos de esta investigación.

De acuerdo al análisis de la herramienta Atlas.ti, la estructura de los datos se dispone de la siguiente manera:

Una primera parte donde se muestra el informe de códigos y la tabla de coocurrencias, donde hay una descripción de los códigos que fueron utilizados y que aparecieron en las respectivas entrevistas para darse una idea sobre los elementos que fueron mencionados u omitidos en cada una de las entrevistas. También se definieron algunos conceptos para generar claridad sobre lo que significa cada uno en el marco de la interpretación de los resultados. La tabla de coocurrencia es una técnica cuantitativa para análisis cualitativos que permite analizar la transversalidad de ciertos códigos con relación a otros. Se pregunta si dos códigos se relacionan y aparecen citados en el mismo lugar de una entrevista. Entre mayor sea su número quiere decir que mejor se relaciona con el otro concepto con el que se está analizando.

Una segunda parte dispone de la creación de redes semánticas y en algunos casos la realización de diagramas que puedan evidenciar las posibles relaciones entre los conceptos trabajados y, fundamentalmente, insumos para responder a los objetivos específicos planteados que coadyuvan a lograr el objetivo principal de esta investigación.

7.1 Informe de códigos.

En el transcurso de la codificación de las entrevistas realizadas, se obtuvo la siguiente lista de códigos que hacen referencia a los elementos mencionados por cada uno de los entrevistados y en términos de cantidad, las oportunidades en que esos conceptos aparecen en cada una de las entrevistas.

Los códigos son los conceptos mediante los cuales se agruparon las intervenciones de las personas, estos son importantes para entender: primero, de qué elementos hablaron los entrevistados, segundo, qué importancia según el número de veces mencionados tiene el concepto en general en cada entrevista, y tercero, permiten la construcción eventualmente de redes semánticas en donde se evidencian las respectivas jerarquías entre códigos, las cuales se pueden observar en la tabla 8.

Tabla 8*Informe de Códigos por Jerarquía*

Código	#veces citado	E1 Securicity	E2 Sentires	E3 Alarcol	E4 AronSport	E1 Submarino	E6 Quinta Aroma
Actualización	10	4	0	2	1	2	1
Adaptación	9	3	2	2	0	1	1
Calidad	5	2	0	2	0	0	1
Canales de Comunicación	10	1	4	1	1	2	1
Característica Especial	24	5	5	8	1	3	2
Clientes	10	7	1	0	1	0	1
Competitividad	17	2	4	6	1	4	0
Conocimiento empírico	18	10	4	0	2	0	2
Coyuntura	4	1	0	0	1	1	1
Dificultades o Amenazas	25	4	2	5	1	5	8
Eficiencia	2	1	1	0	0	0	0
El Mercado	12	3	1	2	1	3	2
Estrategias Comerciales	50	19	9	10	3	6	3
Evaluación propia	5	0	1	1	0	1	2
Fortalecimiento Interno	9	5	0	2	0	2	0

Gestión Comercial	7	3	1	0	1	1	1
Objetivos Empresariales	13	2	1	4	2	3	1
Oportunidad	15	5	3	3	0	2	2
Planificación	10	3	3	3	0	1	0
Precios	8	3	2	1	0	1	1
Primeros años del negocio	6	2	1	2	0	1	0
Principios	2	0	0	0	0	2	0
Proveedores	7	5	1	1	0	0	0
Servicio al Cliente	6	1	1	1	0	3	0
Vinculación	2	1	0	0	0	0	1
Total	286	92	47	56	16	44	31

Fuente: Elaboración propia a partir de Atlas.ti (2020)

De esta tabla de códigos se pueden evidenciar algunos elementos importantes para tener a consideración y que son detallados a continuación:

El código de característica especial hace referencia a las veces en que se mencionaba aspectos particulares o propios del funcionamiento de cada uno de los negocios, esto es importante porque se evidencia que cada actividad comercial demanda ciertas necesidades de acuerdo con el producto que ofrecen y la lógica en la que se trabaja.

Cuando se hace referencia a las estrategias comerciales, no solo se hace mención de que existen acciones que son emprendidas para mejorar aspectos puntuales del negocio, sino también estrategias mismas que por la naturaleza de cada emprendimiento debe adaptarse a sus propias necesidades. Estas estrategias son plurales en el sentido en que no solo se refieren a aspectos de precios o promociones, sino también de acciones de seguimiento presencial o incluso de indicadores puntuales para medir aspectos administrativos.

Se evidencia en las entrevistas que las Micropyme que más aportan en términos de las estrategias comerciales son en su orden: Securicity; comercializa elementos de Seguridad, Sentires Cómplices de Fantasía; comercializa artículos para de entretenimiento para adultos y Alarcol; comercializa puertas y ventanas en aluminio para el sector de la construcción. Para las otras empresas, las estrategias comerciales son más triviales o simples.

Un elemento importante para entender las Micropyme del sector comercio, según la información que estas dieron de sí mismas, es que para algunas de ellas los primeros años de negocios no tienen necesariamente cambios sustanciales y en el transcurso de los años, como en el caso de Quinta Aroma y Securicity, el paso de años trajo la transformación de la lógica del negocio en función de generar mayor crecimiento de las ventas.

Otro elemento a destacar obtenido en algunas entrevistas y que también fue observado en el desarrollo de las mismas, es que hubo menos aportes en conceptos de una adecuada administración y gestión comercial, como en el caso de Aron Sport, Micropyme que comercializa ropa para dama y caballero, y El Submarino restaurante de comidas rápidas; esto no quiere decir necesariamente que la entrevista no cumplió su cometido, al contrario, esto refiriere

que quienes se enfrentan a escenarios de emprendimiento lo hacen sin pleno conocimiento administrativo de cómo manejar dichos negocios, reduciendo la administración y gestión comercial a una noción muy básica de inversión versus ganancias. Aunque, reconocen la competencia no manifestaron algún proceso de planificación, de estrategias comerciales y de competitividad.

Las coyunturas son importantes, y aunque la actual pandemia ha afectado a muchas Micropymes, constantemente hay situaciones que también los afecta desde sus diferentes actividades comerciales; es decir, las crisis existen todo el tiempo, pero con una adecuada planeación y estrategia comercial pueden enfrentarse y superar los posibles obstáculos.

Existen códigos de los cuales se hacen pocas menciones en las diferentes entrevistas, y aunque fueron elementos que pudieron ser mencionados, no se conciben dentro de la estrategia comercial de los diferentes negocios, entre estos se resaltan los códigos de principios que hacen referencia a los valores que guían a la Micropyme, que finalmente son la diferencia de la filosofía de otros negocios en la misma actividad.

Con respecto al código de la vinculación de empleados, el capital humano para llevar a cabo labores en la mayoría de negocios se da por sentado, como si las condiciones laborales no fuese un asunto primordial a la hora de pensar en el incremento de las utilidades y el afianzamiento del sentido de pertenencia por la marca o el negocio.

7.2 Coocurrencias (relacionamiento entre códigos).

La coocurrencia o el relacionamiento entre códigos pretende; primero generar relaciones entre los diferentes códigos y segundo buscar meta categorías (codificación axial) que permitan agrupar códigos en otros más importantes. Además, con acción de coocurrencia, que no deja ser un concepto lingüístico que permite establecer relaciones de coordinación, dependencia entre conceptos, lo cual, procura dar respuesta al primer objetivo específico de esta investigación: Identificar los elementos relevantes en la gestión comercial de la Micropyme del sector comercio de la ciudad de Medellín.

La concurrencia codificada y analizada de las entrevistas se muestra en la tabla 9, donde es importante observar el índice de relacionamiento entre códigos.

Tabla 9

Índice de relacionamiento entre códigos

Código	Índice de relacionamiento
Actualización	0.3
Adaptación	0.52
Calidad	0.45
Canales de comunicación	0.57
Característica Especial	0.45
Clientes	0.44
Competitividad	0.56
Conocimiento empírico	0.17
Coyuntura	0.07
Dificultades o Amenazas	0.3
Eficiencia	0.25
El Mercado	0.38
Estrategias Comerciales	0.6
Evaluación propia	0.41
Fortalecimiento Interno	0.49
Gestión Comercial	0.33

Objetivos Empresariales	0.14
Oportunidad	0.35
Planificación	0.25
Precios	0.5
Primeros años del negocio	0.22
Principios/Valores	0
Proveedores	0.08
Servicio al Cliente	0.59
Vinculación	0.12

Fuente. Elaboración propia a partir de Atlas.ti (2020)

Según el índice de relacionamiento o coocurrencia de la tabla 9 se destaca que las Micropymes entrevistadas dieron gran importancia a aspectos tales como:

La adaptación al mercado. Lo ven como una necesidad de supervivencia en un mercado que es cambiante permanentemente.

Los Canales de Comunicación. Aspecto que se refiere directamente a los clientes, lo cual ven como un elemento diferenciador y ganador en la medida que se logre mantener un contacto permanente para la generación de nuevos negocios.

Competitividad. Vista como un elemento arraigado a las variables de producto y precio, en el que procuran tener un producto de excelente calidad, variedad, y precios asequibles. Solo así, consideran que pueden ser competitivos. Es de anotar, que la competitividad es vista más como un aspecto de supervivencia empresarial y no como un elemento diferenciador que brinde distinción y crecimiento en el mercado en el que se desarrollan.

Estrategias Comerciales. Las estrategias comerciales en las entrevistas fueron identificadas como aquellas acciones que se emprenden tanto en una dimensión interna, en donde se refieren a las decisiones que se toman para facilitar la dirección de los aspectos de la empresa; como una dimensión externa, en donde se refieren a las acciones que se toman para mejorar la productividad de las ventas, incrementar las ganancias o en general convertir la idea de negocio en algo más rentable.

Los Clientes. Vistos como el recurso primordial por el cual operan. Todo lo que hacen, es por la satisfacción del cliente, quién es el que finalmente compra sus productos, generando las ventas necesarias para poder sostenerse en un mercado altamente competido en el que se desarrollan.

El Servicio al Cliente. Es un aspecto totalmente diferenciador en un negocio, el cual garantiza la compra y el referido para otros potenciales clientes. Dan mucha relevancia al servicio pos venta en el que el contacto y la comunicación con el cliente se convierte en un elemento primordial para conocer las percepciones de servicio del cliente y como pueden innovar.

El Precio. Definitivamente la variable precio es el elemento diferenciador con el que quieren competir en el mercado. Es un factor directamente proporcional a los descuentos que consigan con los proveedores para poder transferirlos a los clientes y también realizar promociones como lo dice uno de los entrevistados:

A las empresas ya pequeñas o a los técnicos individuales que son empresas unipersonales obviamente trata uno de venderles de contado, es eso y a veces les da uno un plus cuando es de contado, les dice uno que les da un descuento especial, pero sí se manejan políticas de precios, dependiendo del tamaño del cliente o los volúmenes que mueva por mes, y a veces cuando ya son proyectos específicos que tienen clientes que son negocios muy grandes, ya se apoya uno con la fábrica a pedir un descuento adicional y se los traslada al cliente para que ellos sean competitivos. (C. Montoya, comunicación personal, 22 de mayo de 2020)

Ahora bien, es crucial identificar si los datos recogidos en las entrevistas se relacionan directamente con los objetivos planteados en esta investigación; es por ello, que se continúa con el análisis a través de la Herramienta Atlas.ti, la cual permite la creación de redes semánticas¹³ y en algunos casos la realización de diagramas que evidencian las posibles relaciones entre los conceptos trabajados y, fundamentalmente, insumos para responder a los objetivos específicos planteados que coadyuvan a lograr el objetivo principal de esta investigación.

7.3 Relación Dificultades – Amenazas / Oportunidades

Esta relación semántica determinada por la herramienta Atlas.ti, se considera importante en términos de los resultados encontrados porque con su análisis se logra en gran medida el

¹³ Red Semántica: esquema de representación en red, es una forma de representación del conocimiento lingüístico en la que los conceptos y sus interrelaciones se representan mediante nodos o vértices unidos por líneas.

objetivo específico de esta investigación que tiene que ver con describir el proceso de planeación comercial de las Micropymes del sector comercio.

Antes de profundizar en los hallazgos, es preciso aclarar que, para los entrevistados, las amenazas fueron vistas como dificultades y que están determinadas por factores externos a sus negocios. Por ejemplo, la fluctuación del dólar para aquellos que traen sus mercancías de otros países, la desigualdad en el cumplimiento de las normas en relación con los impuestos, la competencia desleal o en evidente desventaja, la deshonestidad de los competidores y la corrupción mediante el contrabando y la falta de pertenencia de los trabajadores de estas empresas, o incluso una pésima percepción por múltiples razones de la marca o el negocio en general por parte de los clientes.

Por otro lado, es evidente que las Micropymes del sector comercio presentan desconocimiento de la situación actual del negocio y no definen indicadores comerciales que les permitan saber si están siendo realmente productivos y rentables en sus negocios, también un desconocimiento sobre las temporadas en las cuales el negocio podría ser mejor en tal sentido.

Según los entrevistados, en la mayoría de los casos, existe una falta de conocimiento real del mercado y de información al interior de sus negocios que hace que se tomen decisiones que generalmente no son las mejores y que traen consecuencias comerciales nefastas para la empresa.

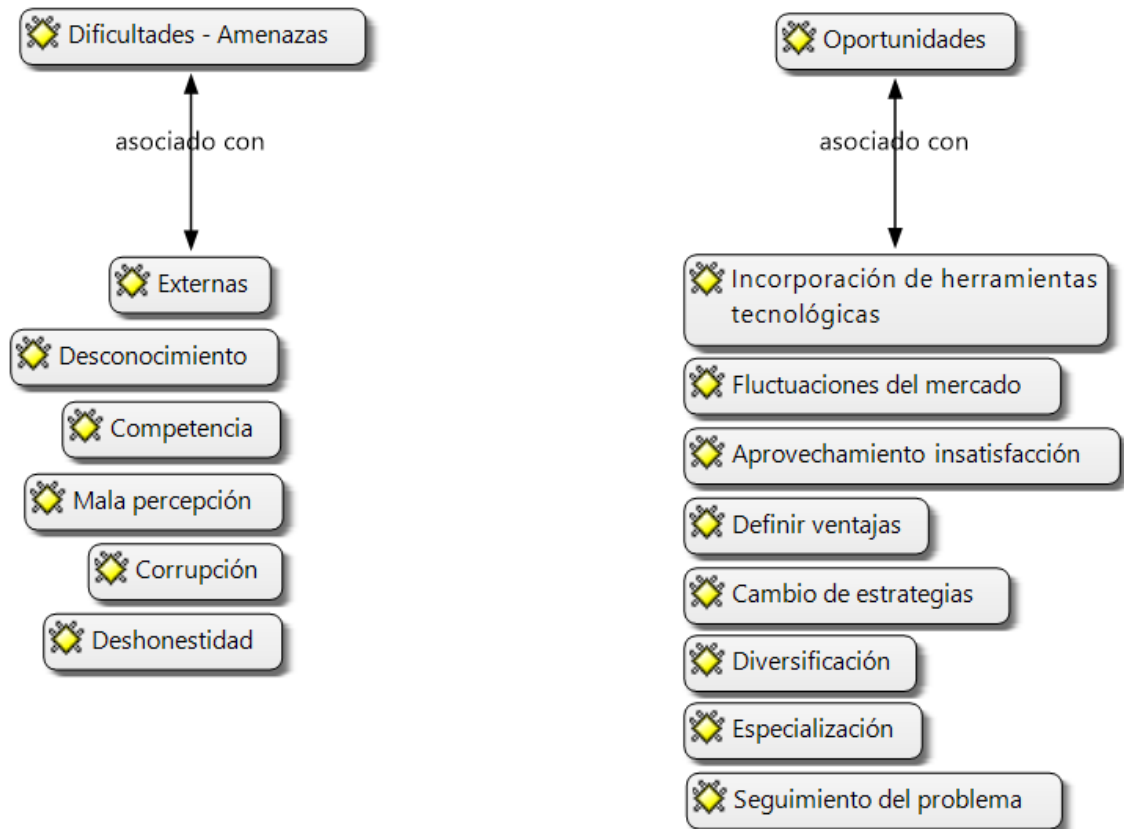
Para aquellas problemáticas previamente identificadas hay múltiples posibilidades de enfrentarlas, entre las cuales figuran la incorporación de nuevas tecnologías que

permitan la comunicación interna en las empresas o con los clientes en general, es decir, canales de comunicación donde la información se transmita de una manera más clara. Un mayor conocimiento sobre el mercado en el que se está participando, esto es, no solo un conocimiento del negocio, sino de la industria que representa la competencia y del mercado en general.

La Figura 5 muestra los aspectos que describieron los entrevistados como dificultades o amenazas de sus Micropymes.

Figura 5

Paralelo sobre dificultades/amenazas y oportunidades



Fuente: Elaboración propia, a partir de Atlas.ti (2020)

El aprovechamiento de las insatisfacciones de los clientes de la competencia y en ese sentido diversificar o especializar el portafolio de servicios permite tener un incremento de clientes potenciales. También la formulación de indicadores y procedimientos que permitan hacer un seguimiento de las problemáticas previamente identificadas.

Para la mayoría de las empresas los seguimientos son tímidos y los planes carecen de una estructuración definida por los involucrados en los negocios. Aunque parece por las respuestas dadas en las entrevistas, que hay mayor estructuración en los negocios que cuentan con juntas directivas con varias personas. No significa que cada problemática tenga su equivalente en términos de oportunidad, una solución que aplica para una empresa, podría verse comprometida si se aplica en otro campo, así, las soluciones deben plantearse en términos generales para que cada Micropyme vea la posibilidad de transformar la solución acorde a su requerimiento.

A pesar de que los entrevistados tenían dificultades para responder detalladamente a aspectos de la planificación o de las acciones que emprenden para mejorar la rentabilidad de sus negocios en tanto estrategias comerciales, muchas de las oportunidades aquí consignadas hacen parte de un proceso, en el cual, se identifica una problemática, se piensan en soluciones y mediante una metodología heurística se revisa si la solución pensada fue acorde o no.

El anterior enunciado, corresponde a una noción de solución de problemas que en esencia y principios es igual a las planteadas desde las herramientas del campo de la administración, sin embargo, que el empresario no es consciente de nombrar dicha realidad de esa manera, por tanto, que las prácticas para enfrentarse al mercado tienen un lenguaje empírico y sobre todo cotidiano que podría transformarse con una guía metodológica que invite a ello.

Todo proceso de emprendimiento trae consigo dificultades, algo que se mencionaba con cierta frecuencia en las entrevistas es la supervivencia de las Micropymes en contextos que no

necesariamente dan las garantías para crecer en todo momento y que por la naturaleza del negocio y de sus capacidades reales habría que encontrar los límites hasta dónde puede llegar en medio de ciertas condiciones.

Los contextos en los cuales se configuran las Micropymes a veces pueden parecer inciertos, lo que determina que un negocio perdure en el mercado va más allá de las posibles ventajas o desventajas que este tenga, los factores pueden ser múltiples, pero entender que entre más ventajas más posibilidades tiene el negocio de persistir en el tiempo es algo que podría invitar a estos empresarios a hacerse con ventajas competitivas que les permitan sortear las dificultades venideras.

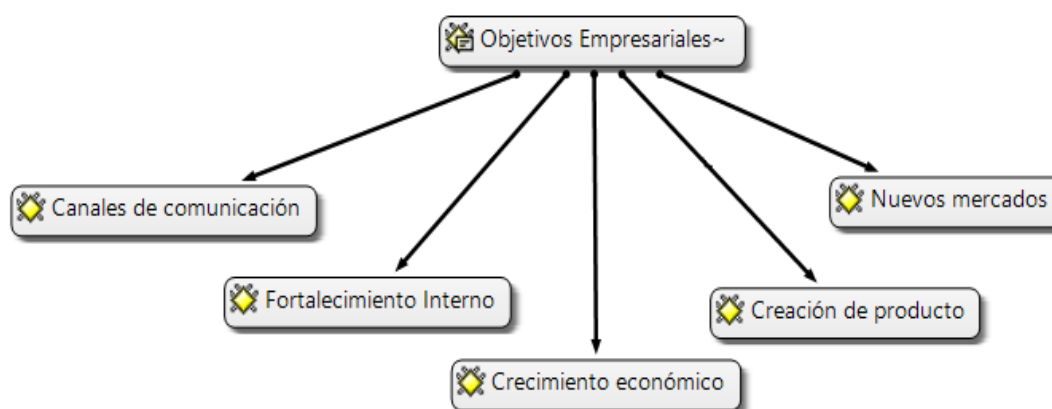
7.4 Relación Planificación y Objetivos Comerciales.

La relación señalada apunta directamente al objetivo específico de esta investigación que consiste en: describir el proceso de planeación comercial de las Micropyme del sector comercio; de esta manera, en términos de los objetivos empresariales propuestos por cada una de las Micropymes se evidencia que estos se reducen en algunas categorías como la apertura de nuevos canales de comunicación, el fortalecimiento interno, esto es, la respuesta más eficiente a los retos del mercado, el crecimiento económico expresado en un aumento de las ganancias (que es el caso más común), la creación de nuevos productos que definan un atributo especial a la idea de negocio y finalmente la apertura de nuevos mercados a donde podría llegar el negocio. Los objetivos empresariales se colocan siempre a un corto plazo y no poseen una diversificación en tanto los objetivos o metas específicas que podrían ser útiles para mejorar otros aspectos de las Micropymes del sector comercio.

La figura 6 muestra la relación encontrada en la que se definen los objetivos empresariales.

Figura 6

Categorías de Objetivos Comerciales Empresariales



Fuente: Elaboración propia, a partir de Atlas.ti (2020)

También sea dicho que los objetivos comerciales de las diferentes Micropymes entrevistadas parecen reducirse a la concepción de que el éxito del negocio independiente de los caminos que se tomen, está determinado por la cantidad de dinero que sean capaz de producir en un corto plazo, lo que resulta en principio preocupante si se tiene en cuenta que las Micropymes, más que una idea para producir dinero, se asemeja más a un estilo de vida (nombrado así por la Micropyme El submarino) que con unos pasos sucesivos permiten el crecimiento de un negocio que se va complejizando y adopta nuevas formas que le permiten pervivir en un mercado cambiante.

Estos objetivos fueron expresados desde las diferentes entrevistas desde su noción más práctica, es decir, desde la acción concreta que es requerida para solventar una eventual situación. Esta practicidad refleja un atributo de los Micropymes en las que se cree que, si no se está haciendo algo, y que, si solo se está pensando, entonces no se está siendo efectivos. La capacidad para reflexionar sobre lo que acontece en el mercado podría convertirse en una posible ventaja si se tiene en cuenta que los diferentes puntos de vista siempre resultan provechosos en la toma de decisiones.

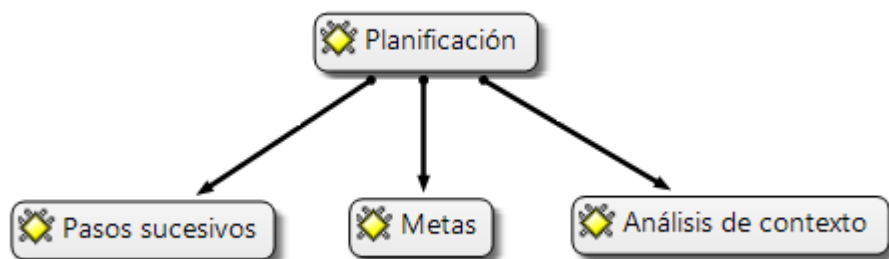
La relación entre ambos códigos cobra sentido dado que los objetivos comerciales pueden orientarse mediante un proceso de planificación, es decir, lo que se quiere y requiere en las Micropymes para organizarse mejor y ser más competitivas, porque estas ya tienen identificado una serie de objetivos que pretenden lograr; a pesar de ello, llegar a desarrollarlos mediante un adecuado proceso de planificación es lo que se les dificulta a los empresarios o directores que han hecho parte de la entrevistas. En otras palabras, aterrizar los objetivos a planes tácticos concretos es una deficiencia identificada por la mayoría de los participantes.

En términos de Planificación Comercial se logró identificar que durante las entrevistas realizadas a los directores o empresarios es que las Micropymes requieren de un lenguaje sencillo que pueda ser entendido para su eventual formulación y aplicación en un plan de trabajo con acciones mucho más concretas.

La figura 7 señala en qué términos requieren que se les muestre el proceso de planificación Comercial.

Figura 7

Características de la planeación Comercial.



Fuente: Elaboración propia, a partir de Atlas.ti (2020)

Por su parte, la planificación Comercial de las Micropymes consultadas arroja una dimensión de por lo menos tres grandes características o acciones concretas mediante las cuales se estructura la visión de la empresa a futuro.

Entre ellas figura la noción, de que, si se sigue los pasos, se pueden llegar a cumplir con objetivos previamente planteados, dado que, las condiciones cambiantes del mercado mencionadas por los participantes a lo largo de las entrevistas, da a entender que la invitación es a pensar en el proceso de planificación más como una adaptación a las condiciones del momento que como un manual que siguiéndose paso a paso posibilitará el cumplimiento de los resultados.

Otra de las características mediante la cual se concibe la planificación es el cumplimiento de metas que pueden estar relacionadas con una mayor productividad, un crecimiento de las utilidades y ganancias en general, en tanto, los criterios para la formulación de esas metas

parecen difusos en la mayoría de los casos, eso sin mencionar, que hay Micropymes que se han acostumbrado a una subsistencia diaria, que no permite que se proyecten a largo plazo.

La última concepción de la planeación, un tanto más acertada en su potencialidad, es el análisis del contexto, entendido desde las entrevistas como un momento de reflexión sobre los retos que afronta la Micropyme y las posibilidades reales de acción en un mercado que demanda un conocimiento cuidadoso de las consecuencias que pueden existir en el caso de la toma de una decisión.

Después de revisar los enunciados y ante la pregunta específica relacionada con: “Describir lo más detallado posible cómo desarrolla el proceso de planificación comercial en su empresa”, y ante la falta de respuestas concretas por parte de los directores o propietarios, que, en las Micropymes del sector comercial de la ciudad de Medellín el proceso de planificación es sobre todo adaptativo y situacional a muy corto plazo, en el mejor de los casos. Realmente este relacionamiento responde al objetivo específico dos que estipula la descripción del proceso de planeación comercial de las Micropymes del sector comercio de la ciudad de Medellín.

7.5 Relación Estrategias Comerciales

De acuerdo a las entrevistas realizadas y a la narrativa hecha por los entrevistados mediante el análisis elaborado por la herramienta Atlas.ti, se obtiene esta relación sobre estrategias comerciales, la cual tiene que ver directamente con el objetivo específico tres de esta investigación: Clasificar las estrategias comerciales para que las Micropyme del sector comercio puedan lograr ventaja competitiva.

Las estrategias comerciales, según las entrevistas realizadas, fueron identificadas como aquellas acciones que se emprenden desde el ámbito interno y se refiere a las decisiones que se toman para facilitar la persuasión y dirección de los aspectos de la empresa, y desde el ámbito externo, se alude a las acciones que se toman para mejorar la productividad de las ventas, incrementar las ganancias o en general convertir la idea de negocio en algo más rentable.

La tabla 10 resume los conceptos enmarcados por los entrevistados como estrategias comerciales:

Tabla 10

Relación de Estrategias Comerciales de la Micropyme del Sector Comercio.

Dimensión Interna	Dimensión Externa
Planificación a corto y largo plazo	Seguimiento a la competencia
Segmentación público objetivo	Conocimiento del mercado
Seguimiento a las metas	Relacionamiento con clientes
Capacitación a vendedores	Promociones
Objetivos específicos	Construcción de imagen y publicidad
Sistemas de Gestión de la Información	Tercerización
Construcción de equipo de trabajo	Especialización de la oferta
Construcción de Indicadores	Capacitación a clientes
Conocimiento de las limitantes	Incentivos para actores estratégicos
Creación de nuevos productos	Defenderse de la competencia

Promociones basadas en precio

Fuente: elaboración propia a partir de Atlas.ti

Las estrategias comerciales aquí planteadas por los entrevistados, apuntan a la pretensión del tercer objetivo específico, en cuanto a las acciones que deben emprender las Micropymes del sector comercio para poder lograr una ventaja competitiva. Esto, teniendo en cuenta que para cada sector las estrategias aquí mencionadas pueden tener ligeras o sustanciales variaciones. Por ejemplo, las promociones que se pueden dar de acuerdo con la naturaleza de cada negocio pueden ser múltiples, una empresa puede reflejar su estrategia de promoción incorporando un producto adicional, o bien, rebajando el precio de un producto dado, aunque ambas estrategias son diferentes el efecto es el mismo, se genera un enganche y la sensación de que el producto se hace más asequible o provocativo para su adquisición.

Hay aspectos en los que, por otra parte, aunque aparecen mencionados en las estrategias comerciales, se hace poca mención, son aquellos elementos que podrían permitir la generación de datos estratégicos para mejorar la toma de decisiones por parte de los propietarios o directores. Aunque algunas Micropymes generan información por razones de metas o producto de la experiencia de los años que están en el negocio, no hay sistematización a la hora de hablar de herramientas claras que les permitan la construcción de una bodega de datos, que pueda ser usada con fines de estrategias de CRM¹⁴. Si la información puede direccionar las decisiones y generar un ambiente en donde las ventas se hacen de manera más inteligente, los empresarios en general en este caso deben poderse ocupar en conocer sus ideas desde indicadores técnicos asequibles a sus necesidades.

¹⁴ CRM: Acrónimo en inglés que significa “Customer Relationship Management”, que traduce “Gestión de las relaciones con el cliente”

En general, las estrategias internas o externas están orientadas a que les permitan producir mayor utilidad y rentabilidad del negocio, y siempre están enfocadas en realizar con prontitud acciones que les permitan lograr los retos de venta del negocio; incluso, las Micropymes que reflejan un desarrollo mayor no cumplen a cabalidad con cada una de las estrategias aquí mencionadas por todos entrevistados. En realidad, el proceso se parece más a un gradual cumplimiento de aspectos que son básicos, así, por ejemplo, para el caso de la empresa de Securicity, hay elementos dentro de la propuesta de planificación y estrategias comerciales que ellos no usan, como formular objetivos de largo plazo y defenderse de la competencia.

Otro caso ilustrativo en relación con que lo aquí se sostiene y se detectó en las entrevistas, es la con Micropyme de Sentires Cómplices de Fantasía, donde dadas las circunstancias en las que se ha desarrollado su negocio en los últimos años, no han visto la necesidad de profundizar en temas como la planeación a corto plazo y de llevar un registro sistemático de información que les permita conocer más su negocio a profundidad. Consideran que hasta ahora las decisiones que han tomado han sido acertadas y no han visto la necesidad de incursionar en la adopción de estrategias comerciales, sin que eso quiera decir que no deban hacerlo o que no les podría ir mejor si lo adoptan.

Las estrategias comerciales, proponen un reto mayor y a la vez más ambicioso para la consecución de los posibles logros planteados, partiendo del fortalecimiento interno que es algo que no se hace a menudo, según las entrevistas realizadas, pero se reconoce que, con un adecuado trabajo en este aspecto, la Micropyme puede mejorar su productividad en las ventas y la rentabilidad de su negocio si adoptan estas estrategias en su gestión comercial.

8. Conclusiones

Las conclusiones principales que se especifican a continuación, están realizadas a partir de la información procesada y analizada mediante la herramienta Atlas.ti.

El conocimiento empírico per se de los directores o propietarios de las Micropymes del sector comercio no es absolutamente malo, pero es indiscutible que, en su generalidad, las Micropymes del sector comercio no tienen claro los conceptos técnicos administrativos para realizar una adecuada gestión comercial, esto refiere que quienes se enfrentan a escenarios de emprendimiento lo hacen sin pleno conocimiento administrativo de cómo manejar dichos negocios, reduciendo la administración y gestión comercial a una noción muy básica de inversión versus ganancias; sin embargo, como lo dice Gabriel Soto en el Marco el referencia , “las funciones de un gerente comercial deben ser asumidas por un experto” y aunque las condiciones de cada actividad comercial son diferentes, lo que se requiere es que ese conocimiento empírico se complemente con el administrativo, el cual incorpora las herramientas de planeación, organización , dirección y control comercial para que lo guíen en su crecimiento y sostenimiento en el mercado.

El imaginario del empresario como un sujeto con dinero, alto relacionamiento con actores estratégicos y prestigio es algo que hay que desmontar en el sentido de que esa es la expectativa del éxito para quién emprende un negocio que de alguna manera busca generar riqueza relativamente rápida, a partir de un modelo de negocio, es por eso, que una guía metodológica tiene que aterrizar las posibilidades reales de crecimiento y de conquista de nuevos mercados por medio del recurso humano (vendedores), que hacen parte, según el marco de referencia, de

la famosa P de Promoción, que hoy en día denominamos como Comunicaciones Integradas de Marketing.

En ocasiones el empresario se ve como un actor solitario que ha emprendido y no como un actor que, junto a otros, que son sus empleados, ha iniciado un camino para lograr esas metas, eso puede ser diferente entre los negocios, pero no se trata tampoco de aminorar las condiciones laborales de las personas que hacen parte de la empresa. Lo anterior, contrastado con la teoría de Douglas McGregor en su obra “El lado humano de las Organizaciones”, las personas se reúnen con fines comunes de bienestar y crecimiento tanto a nivel personal y de la organización, pero de ninguna manera se debe permitir el uso utilitario del trabajador.

Según los conceptos de administración estratégica de David Fred, un paso importante para establecer un negocio es hacer direccionamiento estratégico y aunque los directores o propietarios han procurado instaurar algunos valores o principios, como calidad, servicio y cercanía, no se concibe un adecuado proceso de planeación estratégica como punto de partida en la fundación de sus negocios.

Definitivamente la concepción de gestión comercial de las Micropymes se limita en ver solamente como obtienen mayores ingresos y generan más utilidades, sin darse cuenta que existen otras actividades descubiertas que son de mucho valor en esta investigación, las cuales son preponderantes para garantizar su permanencia en el mercado y que, de alguna manera, apoyan el logro del objetivo específico uno

Dichas actividades son; el adaptarse al mercado, desarrollar un canal de comunicación que les permita estar en contacto con los clientes, la competitividad arraigada a las variables de producto y precio, estrategias comerciales esenciales para la productividad de las ventas, los clientes como el recurso más valioso de sus negocios, el servicio al cliente como un valor diferenciador, el servicio posventa como acción clave para la generación de nuevos negocios y el precio, como el elemento diferenciador para poder competir en un mercado muchas veces hasta deshonesto.

Cómo ya se ha dicho, los directores o empresarios no tienen incorporado claramente el concepto de planeación comercial, sin embargo, como parte del mismo desde su lenguaje y entendimiento, si realizan un proceso de diagnóstico interno y externo a sus negocios, el cual se puede contrastar con la teoría de Kotler, cuando se habla del análisis interno dado que los empresarios o directores analizan aspectos como la calidad de sus productos, el precio como una variable determinante a la hora de competir, las promociones para garantizar picos de ventas y el servicio a los clientes.

Desde el ámbito externo analizan el mercado y la competencia, en la cual ven las amenazas como grandes dificultades que hay que superar y las oportunidades que se dan por las ventajas que ofrecen sus negocios frente al mercado; es por ello que puede afirmarse que implícitamente aplican algunos conceptos de la Matriz PESTEL

De esta manera, y sumada la conclusión que sigue a continuación, puede decirse que se está logrando dar cumplimiento al segundo objetivo de esta investigación: describir el proceso de planeación comercial de las Micropymes del sector comercio.

Los directores o empresarios no hablan de objetivos comerciales, pero sí de metas, de qué hacer para producir dinero y cuentan con algunos presupuestos; sin embargo, comprenden que, si existiera un proceso táctico sencillo y de fácil comprensión como el que se describe en el marco conceptual, basada en la metodología SMART podrían aplicar un plan de trabajo con acciones más concretas.

Si se repasa el alcance del objetivo específico tres, “Clasificar las estrategias comerciales de las Micropymes del sector comercio”, podría decirse, que, de acuerdo a los análisis de la información recolectada este se consume en la medida en que los directores o empresarios de este tipo de las Micropymes si realizan estrategias comerciales desde el ámbito interno y externo de la empresa, situación que también podría comprobarse con la teoría de “El Marketing” donde las estrategias internas, mencionadas por los entrevistados son; capacitación a los vendedores, construcción de equipo de trabajo, conocimiento de las limitantes del negocio, segmentación de público objetivo, creación de nuevos productos, construcción de indicadores, sistemas de gestión de la información y promociones basadas en precio.

A reglón seguido, desde el ámbito externo, las estrategias que realizan son; seguimiento a la competencia, conocimiento del mercado, relación con los clientes, promociones, especialización de la oferta, capacitación a clientes, incentivos para actores estratégicos

(clientes), tercerización y construcción de imagen y publicidad; conceptos que están plenamente reflejados en las teorías de “La ventaja competitiva” y “Ser competitivos”.

Finalmente, según los análisis de la información, el mercadeo de una Micropyme se reduce a tener precios competitivos y este es entonces un elemento fundamental en el mercado, situación que podría relacionarse con la fundamentación teórica de “La ventaja competitiva” en la cual, como se detalla en el marco conceptual, para poder lograrla se debe haber implementado un Liderazgo en Costos, que para este caso, sí y solo si, se alcanza con una buena negociación con proveedores obteniendo grandes descuentos que finalmente permitirán reducir el costo del producto.

¡Pero! surge un interrogante con esta conclusión ¿este factor es el único? No, hay otros elementos de esta teoría sobre “La Ventaja Competitiva” que no están bien incorporados por los empresarios o directores y tiene que ver con “Las estrategias de Enfoque y Diferenciación” en las que hay que construir y enfocarse en un nicho de mercado, ofreciendo productos a la medida y con características diferenciales.

Producto del análisis externo que realizan durante el proceso de planeación, en el cual ven las amenazas como dificultades, las Micropymes emprenden, en su lenguaje, retos de las posibilidades reales de acción en un mercado que demanda un conocimiento cuidadoso de las consecuencias que pueden existir en la toma de decisiones; lo cual puede identificarse con las acciones estratégicas de defensa y ataque expuestas en la teoría de “Las Estrategias de Posición Competitiva”

Por otro lado, las coyunturas son importantes, y, aunque la actual pandemia ha afectado a muchas Micropymes, constantemente hay situaciones que también los afecta desde sus diferentes actividades comerciales; es decir, las crisis existen todo el tiempo, pero son claros en afirmar que con una adecuada planeación y estrategia comercial competitiva, sobre todo, sosteniendo un pensamiento de largo plazo y no, del día a día, pueden superar los obstáculos que se les presenten y logrando crecimiento y sostenimiento en el mercado.

Finalmente, con el propósito de construir una óptima guía metodológica comercial para las Micropymes del sector comercio, se recomienda que una guía metodológica debe ser capaz de considerar la pluralidad de los negocios que componen el mundo de las Micropyme, pero que guarde uniformidad en lo fundamental sobre los elementos claves de la gestión comercial, la planeación comercial y la definición de estrategias comerciales, de tal manera que le den una identidad al negocio, tal como lo conviene Drucker y Kotler.

Del mismo modo, la guía debe contener una metodología cercana, donde la narrativa sea amigable con el público, procurando, desde cada uno de sus apartados del proceso administrativo de la planeación, la organización, la dirección y el control, generar reflexión, ideas y estrategias que le permitan ser más competitivos y perdurables en el largo plazo; y la última recomendación, que se hace es que la guía también, debe contener, los elementos del plan de acción, el cual ofrece un paso a paso para la formulación y el registro de los objetivos, la estrategia seleccionada, las actividades o acciones específicas a realizar, el cómo, el quién, el cuándo, el presupuesto asignado, el indicador de medición y el seguimiento.

9. Guía Metodológica Comercial para las Micropyme del Sector Comercio.

Teniendo en cuenta el análisis, la pregunta de investigación y los objetivos del este trabajo, se presenta la siguiente Guía metodológica comercial para las Micropymes del sector comercio de la ciudad de Medellín, como ventaja competitiva, que se define como un proceso comercial que detalla un paso a paso para desarrollar una adecuada gestión comercial incorporando elementos administrativos en los frentes de planeación, organización , dirección y control, con los cuales los directores o empresarios pueden hacer que sus negocios sean más competitivos y perdurables en el tiempo.

Algunas características a resaltar que se tuvieron en cuenta en la elaboración de la guía metodológica son:

9.1 Generalidades.

Esta es una guía metodológica comercial de carácter genérica porque cualquier Micropyme que desarrolle la actividad comercial, puede apoyarse en ella para hacer una adecuada gestión comercial de su negocio, está construida en un lenguaje sencillo, comprensible para que facilite el entendimiento de todos los directores o empresarios de las Micropymes. Se elaboró, en su generalidad, a través de preguntas abiertas que facilitan la reflexión y la conciencia; también se incorporan algunas palabras que generan impacto en el lector como. ¡Es clave!, ¡Recuerde!, ¡Tenga en cuenta!

9.2 Estructura de la guía Metodológica comercial.

La estructura de la guía está compuesta por:

- Un encabezado general que incorpora el título que responde a las preguntas: ¿qué es? para quién es? ¿y para qué sirve?
- El desarrollo metodológico inicia con un primer eslabón que tiene que ver con el proceso de planeación en el que se deben sentar las bases para un direccionamiento estratégico, partiendo de un propósito superior, el cual es el punto de partida cuando se está gestando y estructurando un negocio comercial, pero también genera reflexión para a aquellos que están marchando y aún no lo poseen.
- Como parte de este proceso de planeación, se invita al empresario o director para que haga un análisis situacional de su negocio en dos frentes, desde el ámbito interno y externo.
- Habiendo identificado las fortalezas y debilidades del negocio desde el ámbito interno, y las dificultades amenazas y oportunidades desde el ámbito externo, se invita a establecer unos objetivos y metas a alcanzar de corto, mediano y largo plazo.
- Se cuestiona al empresario, a través de la palabra cómo, para que defina cuáles van a hacer las estrategias comerciales para lograr los objetivos y metas propuestas.

- Se informa que todo lo planteado debe registrar en un plan de trabajo (Plan Táctico) que contenga los objetivos plateados, las estrategias definidas y las acciones específicas para el desarrollo del plan que deben responder a las preguntas ¿qué se va hacer, ¿cómo se van a realizar, ¿quién las va realizar, ¿cuándo se van a realizar? ¿Qué presupuesto se requiere para llevarlas a cabo? ¿Un indicador de medición? y un espacio importante de seguimiento donde se registra los alcances o ajustes a que haya lugar. Un icono donde se da unas claves importantes para desarrollar la gestión comercial.

9.3 Desarrollo de la Guía metodológica Comercial.

9.3.1 Introducción

Esta guía metodológica comercial para el sector de las Micropymes está orientada a los empresario o directores interesados en hacerse más competitivas en el mercado, rentables y perdurable en el largo plazo. Incorpora herramientas administrativas que lo guiarán en la toma decisiones comerciales más estratégicas, basadas en una adecuada gestión comercial e incorporando herramientas de planeación, organización, dirección y control.

A continuación, se describen los pasos que se recomiendan seguir para realizar una adecuada administración y gestión comercial:

9.3.2 Hacer Planificación Comercial

Sr(a) empresario, existen dos maneras de realizar el trabajo: una de ellas es improvisar o hacer lo que se presente en el día a día y la otra es pensar por adelantado qué se va a hacer y cómo se quiere lograr. Partiendo de este concepto se invita a que genere un espacio de

planeación de su negocio, estableciendo un propósito superior y una visión de futuro respondiendo las preguntas:

- i. ¿Qué debe hacer el negocio y cómo lograrlo para generar bienestar a todos los interesados; ¿es decir, a los socios, a los empleados y la comunidad en general?
- ii. ¿Cómo quiere que se vea el negocio a futuro y cuándo (a qué fecha) se quiere lograr?
- iii. ¿Cuáles son los principios y valores con qué se va lograr?

He aquí algunos ejemplos de Propósito superior en los que te puedes basar:

- Walt Disney: “Hacer feliz a la gente”
- Kellogg’s: “Alimentar las familias para que puedan prosperar y florecer”

Estos son ejemplos de una visión empresarial:

- Hamburguesas El Corral: “Ocupar el primer lugar en la preferencia de los clientes de restaurantes de comidas casuales”.
- Visión de Caracol: “En el 2021 ser la compañía líder de televisión, radio y digital en Colombia, claramente diferenciada de la competencia, con el mejor talento del mercado y reconocida a nivel internacional como una de las tres grandes marcas de entretenimiento en español”

¿Para lograr llegar allí se debe definir como empresa qué se va hacer? Algunos ejemplos:

- Coca-Cola: “Refrescar al mundo en cuerpo, mente y espíritu. Inspirar momentos de optimismo a través de nuestras marcas y acciones, para crear valor y dejar nuestra huella en cada uno de los lugares en los que operamos”.
- McDonald’s: “Servir comida de calidad proporcionando siempre una experiencia extraordinaria.

Los valores son los pilares que dan la identidad a la empresa y los principios que orientan las acciones y decisiones laborales, estos son algunos ejemplos:

- El servicio.
- La calidad.
- El trabajo en equipo.
- La innovación.
- La inmediatez.
- La honestidad.
- La Transparencia, entre otros.

9.3.3 Hacer Análisis de la Situación

Es una etapa en la que se sigue haciendo proceso de planeación y está enfocada a saber la realidad o situación actual de tu negocio. Para llevarla a cabo se debe hacer en dos ámbitos:

Ambiente Interno. Descubrir cuáles son o deben ser las fortalezas y debilidades del negocio, respondiendo las preguntas ¿cómo está? ¿Qué se hace diferente? en cuanto a factores como: el producto, la calidad, el precio, el servicio, la infraestructura, las

promociones, la plaza dónde opera el negocio y los medios tecnológicos para comunicarse con los clientes.

Ambiente Externo. Revisar bien el mercado, las dificultades o amenazas que se pueden presentar. Responder las preguntas: ¿quién es cómo y cómo está la competencia? ¿Qué hacen diferente? ¿Qué nuevos productos hay? ¿Dónde están los nuevos clientes? Aprovechar las oportunidades que se presenten.

¡Cuidado!: adaptarse al mercado es clave para permanecer

9.3.4 Establecer Objetivos y Metas a Corto, Mediano y Largo plazo.

Tener en cuenta que:

- (i) Corto plazo es menor a uno año.
- (ii) Mediano plazo es mayor a 2 años.
- (iii) Largo plazo es mayor a 5 años. Responder las siguientes preguntas que ayudarán a definir los objetivos y metas:
 - ¿Qué se quiere lograr en el corto, mediano y largo plazo?
 - ¿Cuáles son las metas del negocio para el próximo y años venideros?
 - ¿Cómo se van medir?
 - ¿Cómo se le va hacer seguimiento?

Tener claro, unos presupuestos de ventas y atomizarlos en cuotas mensuales, diarias y por cada representante de ventas.

9.3.5 Definir y Seleccionar las Estrategias Comerciales

Es también un eslabón de la cadena muy importante y consiste básicamente en responder la pregunta: ¿Cómo se va lograr lo propuesto en los objetivos y metas?

El propósito de esta parte del ejercicio es que al darse respuesta a esta pregunta se obtengan varias alternativas o acciones a implementar, con las cuales se va a lograr o cumplir los objetivos y metas del negocio. Hay diferentes maneras de hacerlo, pero la más usual y que tiene mucha efectividad es hacerlo a través de la lluvia de ideas y para ello es importante que se involucre al equipo, ya sean los socios o los pupilos de trabajo. También es posible apoyarse de las siguientes preguntas:

- i. ¿Qué acciones se deben implementar para lograr las metas y objetivos?
- ii. ¿Cómo se va a llegar allí?
- iii. El recurso más valioso del negocio, son los clientes ¿cómo se deberían comunicar con él? ¿Cómo se van a retener los clientes?
- iv. El precio es un factor determinante en el mercado, ¿cómo se va a negociar con los proveedores para poder mejorar los costos y poder tener un precio competitivo?
- v. Los empleados son los coequiperos del negocio, ¿cómo se van a capacitar y motivar para qué alcancen sus sueños y metas, y también las del negocio?

9.3.6 Hacer un plan de Trabajo o Plan de acción Comercial

La idea es que se registre todo en un plan de trabajo, que contenga los objetivos y las estrategias ya definidas, pero adicionando acciones más concretas que deben ir en línea con las estrategias, por lo que se debe dar respuestas a las siguientes preguntas:

- i. ¿Qué acciones específicas se deben hacer?
- ii. ¿Cómo se deben realizar?
- iii. ¿Quién las va realizar?
- iv. ¿Cuándo se van a realizar?
- v. ¿Cuánto cuesta realizar esas inversiones?
- vi. ¿Cómo se van a medir para su cumplimiento?
- vii. ¿Qué acciones de seguimiento y control se van a implementar?

El siguiente formato de la tabla 11, es un ejemplo de cómo se puede plasmar un plan de acción o plan de trabajo:

Tabla 11

Plan de acción comercial

Nombre de la Empresa
Objetivo
Estrategia

Actividad	¿Cómo se va hacer?	Responsable	Fecha	Indicador	Seguimiento
¿Qué se va hacer?		¿Quién lo va hacer?	¿Cuándo se va Hacer?	¿Cómo se va a medir?	y ajustes

Fuente: Elaboración propia (2020)

9.3.7 Claves importantes para realizar la Gestión Comercial

Recordar que la Gestión comercial de tu negocio es clave para el crecimiento y competitividad, por eso siempre se debe:

- i. Tener claro cómo se van a realizar las ventas del negocio.
- ii. Con qué nivel de vendedores se debe contar. ¿Cómo están de capacitados y entrenados para vender?
- iii. Ser muy exigente en la calidad de los productos.
- iv. Ofrecer un servicio de excelente calidad y no olvidar que la posventa es clave para nuevos negocios.
- v. ¿Cuál es el medio tecnológico con el que se van a comunicar con los clientes?
- vi. Tener siempre claro una estrategia para defenderse de la competencia

La imagen 1, recoge todos los elementos mencionados en esta guía metodológica comercial, utilizando un lenguaje cercano, amigable y de fácil comprensión.

Imagen 1

Guía metodológica comercial para las Micropyme del sector comercio.

Fuente: Elaboración propia (2020)

Con la imagen 2, que puede verse a continuación se informa de manera más ilustrativa, a modo de infografía y que puede llamar más la atención a los empresarios o directores de las Micropymes del sector Comercio.

Imagen 2

Guía metodológica comercial para las Micropyme del sector comercio.

Fuente: Elaboración propia, (2020)

Como conclusión final al estar inmerso en la etapa de exploración sobre la identificación del tema a investigar surgieron algunas preguntas de reflexión sobre las Micropymes del sector comercio, como por ejemplo ¿por qué será que las Micropymes del sector comercio, no perduran en el tiempo, incluso fracasan en su edad temprana? ¿cómo combatir la informalidad y el empirismo con las que son manejados estos negocios que son tan importantes para la economía del país, que incluso alcanzan a ser el 90% del total de empresas y representan el 35% del PIB, generando más del 60% del empleo en Colombia? Estas, consecuentemente condujeron a la pregunta esencial de esta investigación: ¿Cómo desarrollar una guía metodológica comercial que sirva de herramienta administrativa en el fortalecimiento de la estrategia competitiva para las Micropyme del sector comercio de la ciudad de Medellín?

Luego del desarrollo de la investigación, donde se cumplieron los objetivos, se logra dar respuesta a esta pregunta y se entrega una guía metodológica comercial que servirá de herramienta administrativa en el fortalecimiento de la estrategia competitiva para la Micropyme

del sector comercio de la ciudad de Medellín; lográndose de igual manera, el objetivo principal de esta investigación.

¡Definitivamente! Los resultados, el análisis, las conclusiones y recomendaciones entregados en esta investigación abren las puertas para seguir profundizando sobre la Micropyme en aspectos tales como: fortalecer el mercado de exportaciones y mejorar la situación financiera que las ahoga, que es también causante de la deserción.

7. Referencias

- Acosta, M. P. y Delfín, F. L. (2016). Importancia y análisis del desarrollo empresarial. Revista científica Pensamiento y Gestión, (40), pp. 186-202.
<http://dx.doi.org/10.14482/pege.40.8810>
- Apiquian, A. (2013). Smart, la clave para tener objetivos inteligentes. Altonivel.com.
<https://www.altonivel.com.mx/empresas/39894-smart-la-clave-inteligente-para-alcanzar-tus-objetivos/>
- Bleikin, N. (2010). Designing Social Research, the Logical of Anticipation. Polity Press.
https://books.google.com.co/books?id=AcQ7mBUIkGEC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q=methodological&f=false
- Confecámaras. (agosto del 2017). Determinantes de la Supervivencia Empresarial en Colombia. confecamaras.org.
http://www.confecamaras.org.co/phocadownload/Cuadernos_de_analisis_economico/Cuaderno_de_An%20B0lisis_Economico_N_14.pdf
- Confecámaras. (2018). Dos estudios en los que se analiza los factores que explican el éxito y fracaso de las empresas en Colombia. Bogotá. <http://www.confecamaras.org.co/analisis-economico>
- Centro de Estudio de la Microempresa. (2018). Situación actual de la Microempresa. Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia. <https://www.camaramedellin.com.co/articulos-y-noticias/noticias/un-centro-de-estudios-de-la-microempresa-para-generar-mas-conocimiento-sobre-estas-empresas>

- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. (Noé Islas López). Mc Graw-Hill Interamericana. <https://esmirnasite.files.wordpress.com/2017/07/i-admon-chiavenato.pdf>
- David, F. (2017). *Conceptos de Administración Estratégica*. (Enrique Quintanar Duarte). Pearson Educación de México, S.A. de C.V. <https://maliaoceano.files.wordpress.com/2017/03/libro-fred-david-9a-edicion-con-estrategica-fred-david.pdf>
- Domínguez, S. (2015). *Experiencias y mejores prácticas en el comercio electrónico de programas virtuales en educación superior [tesis de Especialización, Universidad de San Buenaventura Bogotá]*. Repositorio Biblioteca San Buenaventura. <http://biblioteca.usbbog.edu.co:8080/Biblioteca/BDigital/137852.pdf>
- Dinero. (02 de 09 de 2015). *Por qué fracasan las Pymes en Colombia*. *Dinero*, 12-14. Dinero. <https://www.dinero.com/economia/articulo/pymes-colombia/212958>
- Dini, M. y Stumpo, G. (2018). *MIPYMES en América Latina Un frágil desempeño y nuevos desafíos para las políticas de foment*. CEPAL. https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/44148/1/S1800707_es.pdf
- Dvoskin. (2004). *Fundamentos de Marketing, Teoría y Experiencia*. Ediciones Granica. <https://books.google.com.co/books?id=FpvOL1kpfKoC&printsec=frontcover#v=onepage&q&f=false>
- Echeverri, J. (2019). *Centro de Estudios de la Microempresa*. Medellín: Cámara de Comercio de Medellín
- El Congreso de Colombia. (2000, 10 Julio). *Ley 590 DE 2000*. docs.supersalud.gov.co. https://docs.supersalud.gov.co/PortalWeb/Juridica/Leyes/L0590_00.pdf
- Fenalco. (2018). *Urgen soluciones concretas a la falta de crédito a micro y pequeñas empresas, advierte Fenalco*. Fenalco Antioquia. <https://www.fenalcoantioquia.com/urgensoluciones-concretas-la-falta-de-credito-micro-y-pequenas-empresas-advierte-fenalco>
- Freeman, E. (1984). *Teoría de las partes interesadas*. Boston: Pitman.
- Génesis, (1960). *La Biblia Latinoamericana*. Bible.com. <https://www.bible.com/es/bible/149/GEN.41.RVR1960>
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, M. (2014). *Metodología de la Investigación*. Mc Graw Hill Education. <http://observatorio.epacartagena.gov.co/wp-content/uploads/2017/08/metodologia-de-la-investigacion-sexta-edicion.compressed.pdf>

- Kotler, P. & Keller, K. L. (2007). *Marketing Management*. Pearson Educations.
[https://books.google.com.co/books?hl=es&lr=&id=pkWsyjLsfGgC&oi=fnd&pg=PA25&dq=Kotler,+P.,+%26+Keller,+K.+L.+\(2007\).+Marketing+management.+Praha:+Grada+Publishing&ots=412EQ3XqWB&sig=WyVArW-VF6boJ9pKQN7oO4A4NIc#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.co/books?hl=es&lr=&id=pkWsyjLsfGgC&oi=fnd&pg=PA25&dq=Kotler,+P.,+%26+Keller,+K.+L.+(2007).+Marketing+management.+Praha:+Grada+Publishing&ots=412EQ3XqWB&sig=WyVArW-VF6boJ9pKQN7oO4A4NIc#v=onepage&q&f=false)
- Kotler, P. (1999). *El Marketing según Kotler, Cómo Crear, Ganar y Dominar los Mercados*. Paidós.
https://books.google.com.co/books?id=Ah5Q7sUatDoC&pg=PP1&source=hp_read_button&redir_esc=y#v=onepage&q=mercadeo&f=false
- Kotler, P. & Keller, K. L. (2012). *Dirección de marketing*. Pearson Educación.
<http://www.montartuempresa.com/wp-content/uploads/2016/01/direccion-de-marketing-14edi-kotler1.pdf>
- Kotler, P. (2017). *Estrategias de Posición Competitiva*. Mac Grow Hill.
http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtual/publicaciones/administracion/v05_n9/modelos_estrategias_3.htm
- Madrigal, F., Madrigal, S. y Guerrero, C. (2015). Planeación estratégica y gestión del conocimiento en las pequeñas y medianas empresas, (pymes), herramienta básica para su permanencia y consolidación. 11 (31), pp. 139-150.
<http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:qGnYDvf0WmwJ:eujournal.org/index.php/esj/article/viewFile/6603/6307+&cd=2&hl=es&ct=clnk&gl=co>
- Maquiavelo, N. (1532). *El Príncipe*. Luarma.
<http://www.ataun.eus/bibliotecagratis/C1%20C3%A1sicos%20en%20Espa%C3%B1ol/Nicol%20C3%A1s%20Maquiavelo/El%20pr%C3%ADncipe.pdf>
- McGregor, D. (1966). *El lado humano de las organizaciones*. Mc Graw-Hill Interamericana.
<https://www.emprendices.co/resumen-del-libro-el-lado-humano-de-las-organizaciones-de-douglas-mcgregor/>
- Mincomercio. (2019). Gobierno expide nueva clasificación de empresas a partir de sus ingresos. mincit.gov.co. <https://www.mincit.gov.co/prensa/noticias/industria/gobierno-expide-nueva-clasificacion-de-empresas-a>
- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (2019, 05 junio). Decreto Número 957 DE

5 JUNIO 2019. mincit.gov.co. <https://www.mincit.gov.co/getattachment/555adb9d-8a48-45f3-a2a5-1ee9b35b2d09/Decreto-957-Por-el-cual-se-adiciona-el-capitulo-13.aspx>

Mintzberg, H., Ahlstrand, B. Y Lampel, J. (1998). Safari a la Estrategia, Una visita guía por la jungla del management estratégico. Ediciones Granica S.A.
<https://books.google.com.mx/books?id=TfYIg8P1ybwC&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false>

OCDE. (2018). Las PYMEs están impulsando el crecimiento del empleo, pero necesitan una mayor inversión en habilidades, innovación y tecnología para aumentar los salarios y la productividad. OECD.org.
<https://www.oecd.org/centrodemexico/medios/laspymesestanimplandoelcrecimientodelempleo.htm>

Paulise, L. (20 de 03 de 2015). *8 factores por las que fracasan el 90% de las Pymes*. Destino Negocio - Dinero: <https://destinonegocio.com/co/economia-co/8-factores-fracasan-90-pyme/>

Pimentel, L. (septiembre de 1999). *Planificación Estratégica. Introducción al concepto de Planificación Estratégica*. Unipamplona.
http://www.unipamplona.edu.co/unipamplona/portalIG/home_4/mod_virtuales/modulo5/5.2.pdf

Pinto, W. C. (2017). Factores que Inciden en la Quiebra de las Pymes en Colombia. Bogotá, Colombia.

Porter, M. (2002). Ventaja competitiva: Creación y sostenimiento de un desempeño superior. Grupo Patria Cultural.
https://books.google.com.co/books?id=5BbPPQAACAAJ&hl=es&source=gbs_book_other_versions

Porter, M. (2017). Ser Competitivo, Harvard Business Press. Grupo Planeta.
<https://play.google.com/books/reader?id=8wE2DwAAQBAJ&hl=es&pg=GBS.PP30>

ProjectManager. (2019). ¿Qué es la teoría de las partes interesadas? – ProjectManager.com. ProjectManager.com. <http://www.projectadmin.org/que-es-la-teoria-de-las-partes-interesadas-projectmanager-com/>

Reyno, M. (2007). Responsabilidad Social Empresarial (RSE) como ventaja competitiva. Manuel Reyno Momber.

https://books.google.com.co/books?id=KLvGEqv5JXIC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false

Rojas, P., Romero, S. Y Sepúlveda, S. (2000). Algunos ejemplos de cómo medir la competitividad. IICA. <http://repiica.iica.int/docs/B0241e/B0241e.pdf>

Romero, I. (2006). Las Pyme en la economía global, Hacia una estrategia de fomento empresarial. *Problemas del Desarrollo*, 37(146), pp. 31-50.
<https://www.probdes.iiec.unam.mx/index.php/pde/article/view/7630/7119>

Rosas, R. (9 de febrero de 2019). *Cómo hacer una matriz FODA personal paso a paso*. Rosana Rosas. <https://rosanarosas.com/matriz-foda-personal/>

Rozo, S. y Santa María, M. (2009). Análisis cualitativo y cuantitativo de la informalidad empresarial en Colombia, *Desarrollo y sociedad* (63), pp. 269-296.
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=1691/169113809008>

Soto, G., Ruiz, J. Y Echavarría, J. (2012). *Gerencia de Ventas*. (McGraw-Hill Interamericana). [E-book], McGraw-Hill Interamericana. <http://www.ebooks7-24.com/stage.aspx?il=&pg=&ed=>

Tzu, S. (2003). *El Arte de la Guerra*. Biblioteca Virtual Universal.
<https://www.biblioteca.org.ar/libros/656228.pdf>

Valdés, J. y Sánchez, G. (2012). Las Mipymes en el contexto mundial: sus particularidades en México; The MIPYMEs in the global context: its particularities in México. *Ibero Fórum*. VII (14). pp. 126-156. <https://www.redalyc.org/pdf/2110/211026873005.pdf>

Yin, K. (2009). *Investigación sobre estudio de casos, Diseño Y Métodos*. SAGE, 5, pp. 1-35.
<https://panel.inkuba.com/sites/2/archivos/YIN%20ROBERT%20.pdf>