

**APLICACIÓN DE LA METODOLOGÍA ESTRAPYME AL SERVICIO MI
SOPORTE DE CONECTIVA NETWORKS**

**Applying the Estrapyme Model to the Conectiva Networks ITO service for SME (Mi
Soporte)**

MARTHA LILIANA MENDOZA MARTÍNEZ

CARLOS OCTAVIO TORO GÓMEZ

Proyecto de Grado

Directora

Luz María Rivas Montoya Ph. D.

UNIVERSIDAD EAFIT

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN (MBA) GRUPO 007

BOGOTÁ

31 de enero de 2021

Contenido

Introducción	9
Análisis Conectiva Networks bajo Metodología Estrapyme	12
Etapa Explorar	12
Contexto Mundial- Pandemia por Covid-19	12
Contexto de la Industria IT en Colombia.....	14
Presentación de la Empresa	17
Etapa Conocer.....	18
Diseño y aplicación de entrevistas	19
Etapa Analizar	20
Análisis económico.....	20
Megatendencias.....	23
Oportunidades basadas en las megatendencias	26
Análisis de la Industria.....	28
Análisis Interno.....	34
Situación Financiera.....	34
Análisis del Modelo de Negocio actual.....	35
Etapa Integrar	38
Articulación del informe diagnóstico.....	38

Etapa Facilitar	40
Taller de Co-creación.....	40
Value Proposition Canvas – Durante Covid-19.....	41
Business Model Canvas - Durante Covid-19.....	43
Análisis de Capacidades.....	53
Etapa Consolidar	55
Recomendaciones e iniciativas	55
Priorización de iniciativas.....	56
Retroalimentación y aportes a la metodología.....	58
Lecciones Aprendidas.....	59
Referencias.....	63
Anexos Externos.....	70
Anexo 1: Formato Entrevistas.....	70
Anexo 2: Entrevistas y grabaciones	70
Anexo 3: Encuesta Pulso Empresarial-EPE Sector ITO-BPO.....	70
Anexo 4: Situación Financiera 2019 ITO-BPO SuperSociedades	70
Anexo 5: Análisis Financiero Conectiva Pre Durante Covid-19	70
Anexo 6: Informe de diagnóstico modelo Estrapyme.....	70
Anexo 7: Value Proposition Canvas actual - Business Model Canvas pre y durante Covid-19	70

Anexo 8: Informe final modelo Estrapyme.....	70
--	----

Lista de Figuras

Figura 1 Crecimiento del PIB real America Latina y el Caribe.....	13
Figura 2 Histórico PIB Colombia vs región CALA	21
Figura 3 PIB Nacional Trimestre o Semestre	21
Figura 4 Tasa de desempleo enero 2018 - junio 2020	22
Figura 5 TRM Promedio mensual 2019-2020	23
Figura 6 Matriz de dinámica sectorial durante Covid-19	28
Figura 7 Estado de la operación - impacto Covid-19	30
Figura 8 Inversiones en Soluciones Digitales.....	30
Figura 9 Estado de la operación - impacto Covid-19 subsector IT	31
Figura 10 Value Proposition Canvas Actual.....	35
Figura 11 Business Model Canvas Actual.....	36
Figura 12 Radar Estratégico	39
Figura 13 Value Proposition Canvas - Primera Versión.....	41
Figura 14 Value Proposition Canvas - Durante Covid-19.....	41
Figura 15 Business ModelCanvas - Primera Versión.....	43
Figura 16 Business ModelCanvas - Durante Covid.....	44
Figura 17 Enlace 1 - BMC.....	45
Figura 18 Enlace 2 - BMC.....	46
Figura 19 Enlace 3 - BMC.....	47
Figura 20 Enlace 4 - BMC.....	48

Figura 21 Enlace 5 - BMC.....	49
Figura 22 Enlace 6 - BMC.....	50
Figura 23 Enlace 7 - BMC.....	51
Figura 24 Enlace 8 - BMC.....	52

Lista de Tablas

Tabla 1 Definición del Sector BPO y Subsectores en Colombia.....	15
Tabla 2 Número de empresas en Bogotá según código CIU	16
Tabla 3 Principales actores de la industria por activos e ingresos	16
Tabla 4 Situación Financiera por Sub Sector Económico.....	29
Tabla 5 Análisis de Capacidades	53
Tabla 6 Recomendaciones	55
Tabla 7 Priorización de iniciativas.....	57
Tabla 8 Aportes a la Metodología Estrapyme.....	58
Tabla 9 Lecciones aprendidas	59

Resumen

En el presente trabajo se redefine el modelo de negocio del servicio *Mi Soporte* de la empresa Conectiva Networks (Servicio de outsourcing de soporte informático para pequeñas empresas en Bogotá y ciudades cercanas). La metodología utilizada fue el Modelo Estrapyme (Metodología para formulación de la estrategia en Pymes Colombianas), desarrollado por estudiantes del MBA y por el Grupo de Estudios en Estrategia de la Universidad Eafit. Durante el desarrollo del trabajo surgió la pandemia por Covid-19, razón por la cual se analizan los retos y cambios que trajo este evento en la industria IT y en la empresa analizada en particular. Los resultados de este trabajo son el rediseño del modelo de negocio y la definición de la estrategia competitiva del servicio Mi Soporte acorde con la estrategia corporativa de Conectiva Networks.

Abstract

In this paper, the authors redefine the business model of Conectiva Networks' service *Mi Soporte* (ITO service for SME in Bogotá and nearby cities) using the Estrapyme Model (Strategy formulation methodology for SME), developed by MBA students and The Strategy Study Group from EAFIT University. During the development of the paper, Covid-19 pandemic arose, so the authors analyze the disruptions and challenges brought by this event to IT Industry in general and Conectiva Networks in particular. The results of this work are the redefined business model for *Mi Soporte* service and a competitive strategy aligned with the corporate strategy of Conectiva Networks.

Introducción

El presente trabajo parte de la motivación por redefinir el modelo de negocio del servicio *Mi Soporte*, soporte informático para pequeñas empresas- Esta investigación busca hacerlo escalable en cuanto al número de clientes atendidos. El servicio *Mi Soporte* es ofrecido por Conectiva Networks, empresa que desde el año 2006 se encarga de brindar soluciones de infraestructura IT. En 2015 Conectiva Networks incursionó en el mercado de tercerización de procesos IT (ITO, por sus siglas en inglés) y hasta la fecha representa su mayor fuente de ingresos. Se trata de un servicio de soporte informático costo eficiente para las pequeñas empresas de Bogotá y sus alrededores.

El principal objetivo de este trabajo es rediseñar el modelo de negocio y formular la estrategia competitiva del servicio *Mi Soporte*, en coherencia con la estrategia corporativa de Conectiva Networks. Para lograrlo definimos lo siguientes objetivos específicos:

- i) Diagnosticar el estado actual del servicio *Mi Soporte* mediante la aplicación de herramientas estratégicas.
- ii) Analizar el modelo actual de negocio del servicio *Mi Soporte*, identificando las oportunidades de mejora.
- iii) Co-crear el modelo de negocio a partir del diagnóstico realizado y del análisis del lienzo de propuesta de valor.

Para redefinir el modelo de negocio se aplicó la metodología Estrapyme desarrollada por estudiantes del MBA y validada por el Grupo de estudio en Estrategia de la Universidad EAFIT. Esta consiste en un diseño metodológico para la formulación de la estrategia en Pymes,

específicamente, la competitiva. Para ello se analizan el contexto, tanto el macroentorno como la industria, y los elementos particulares de la empresa. Para realizar dicho estudio se usan herramientas ágiles de diagnóstico, de análisis e integración.

La aplicación de la metodología inició en febrero del año 2020, antes de la pandemia por Covid-19, cambiando radicalmente el entorno económico y social, el comportamiento de la industria IT y la operación de la empresa Conectiva Networks en particular. Por esta razón, el desarrollo de las etapas enfatiza en los cambios y retos que la pandemia trajo para la industria IT y la empresa analizada.

La metodología se desarrolla en seis (6) fases que son las que componen las secciones del presente documento. La primera de ellas es la fase de EXPLORAR, aquí se investiga el contexto externo y las megatendencias, la industria y la empresa. Continúa la fase CONOCER, donde se realizan entrevistas a los socios, colaboradores y clientes en dos contextos: uno antes y otro durante la pandemia. Ello permite identificar cómo estos actores perciben a la empresa desde diferentes ámbitos- La tercera, el ANÁLISIS, se estudia en detalle la información recabada en las 2 primeras fases. Por su parte, en la cuarta fase, INTEGRAR, se articula la información analizada en una estructura visual y de fácil entendimiento, generando un informe diagnóstico. La quinta, FACILITAR, comprende el taller de co-creación del modelo de negocio, el cual se realiza con herramientas como los lienzos de propuesta de valor (Osterwalder et al., 2014) y el de modelo de negocios (Osterwalder y Pigneur, 2010). En la última, CONSOLIDAR, se presenta el informe final que contiene los resultados del taller de co-creación y la formulación de la nueva estrategia competitiva, así como las lecciones aprendidas y los aportes a la metodología.

Este análisis permitió la redefinición de la propuesta de valor del servicio *Mi Soporte*, enfocándola en las características de oportunidad, profesionalismo e integridad; características altamente

valoradas por el segmento de clientes de pequeña empresa. Otro resultado son los cambios de fondo en los canales de venta y entrega del servicio, priorizando los no presenciales, como consecuencia del contexto de pandemia. También se destacan el aprovechamiento de la aceleración de las tendencias de trabajo remoto, ciberseguridad y transformación digital, mediante nuevos servicios que Conectiva puede incluir en su portafolio para el segmento de la pequeña empresa. Finalmente, se identifica la necesidad de establecer asociaciones claves para mejorar el mercadeo, la venta y las capacidades técnicas del personal de la empresa.

Análisis Conectiva Networks bajo Metodología Estrapyme

Como ha sido presentado, la Metodología Estrapyme se compone de seis etapas: Explorar, Conocer, Analizar, Integrar, Facilitar y Consolidar. A continuación, los resultados de la aplicación de cada una de ellas:

Etapa Explorar

En la etapa Explorar se construye una base de conocimientos generales sobre la empresa y su industria apoyándose en fuentes secundarias e indagando temas sobre macroentorno, actores de la industria, y la empresa. Aquello permitirá contar con los insumos para las etapas subsiguientes.

Contexto Mundial- Pandemia por Covid-19

La dinámica económica, política, social y tecnológica durante el año 2020 presentó cambios significativos por cuenta de la crisis mundial desatada por la pandemia de Covid-19, evento que de manera global afectó negativamente los mercados económicos y financieros, la estabilidad laboral, la perdurabilidad de las empresas, los sistemas de salud, y profundizó aún más el estado de pobreza en algunos países.

Las medidas de prevención, que permitieron ralentizar la tasa de contagio, trajeron efectos socioeconómicos nocivos tanto para las personas en su cotidianidad, como para las economías mundial y nacional. Para evitar la rápida propagación del virus y colapso de los sistemas de salud, se estableció como principal medida el confinamiento colectivo, extendido por varios meses. Se cerraron establecimientos públicos, se paralizó la producción no esencial, hubo pérdidas históricas en las bolsas de valores y quiebra de

empresas en todos los sectores. Hasta la fecha no se ha logrado el control total de la pandemia.

A nivel internacional, de acuerdo con el Banco Mundial y su informe a junio 2020 sobre las perspectivas de impacto mundial, la probabilidad de que el producto interno bruto global llegue a una contracción del -5,2%, se puede interpretar como una recesión mundial, aún más si es comparado con el PIB hacia 2018 que se establecía en 3% y el estimado en 2019 que fue de 2,9% (World Bank, 2020).

El panorama para Latinoamérica no es muy distinto al global, según el Fondo Monetario Internacional (en adelante FMI) se pronostica para América Latina y el Caribe un decrecimiento de la economía en general del -9,4% para el cierre del año 2020 y un posible crecimiento del 3,7% para el año 2021, sin contar con el comportamiento de la economía de Venezuela, donde se agudizaría aún más el decrecimiento (Werner A., 2020)

Figura 1

Crecimiento del PIB real América Latina y el Caribe. Adaptado de Diálogo a fondo, FMI, 2020.

	2018	2019	Proyecciones		Diferencia respecto a proyecciones de informe WEO de abril de 2020	
			2020	2021	2020	2021
América Latina y el Caribe	1,1	0,1	-9,4	3,7	-4,2	0,3
Excluida Venezuela	1,8	0,8	-9,2	3,9	-4,2	0,4
América del Sur ²	0,4	-0,1	-9,5	3,9	-4,4	0,5
Excluida Venezuela	1,4	1,0	-9,2	4,2	-4,4	0,6
CAPRD ¹	3,9	3,2	-5,9	3,2	-3,5	-0,8
El Caribe						
Dependientes del turismo ³	1,9	1,2	-10,3	4,8	-2,8	-1,0
Exportadores de materias primas ⁴	0,7	0,9	3,5	3,2	-1,9	-0,4
América Latina						
Argentina	-2,5	-2,2	-9,9	3,9	-4,2	-0,5
Brasil	1,3	1,1	-9,1	3,6	-3,8	0,7
Chile	3,9	1,1	-7,5	5,0	-3,0	-0,3
Colombia	2,5	3,3	-7,8	4,0	-5,4	0,3
México	2,2	-0,3	-10,5	3,3	-3,9	0,3
Perú	4,0	2,2	-13,9	6,5	-9,4	1,3

Diferentes organismos económicos y políticos han analizado las implicaciones de la pandemia. El FMI, Banco Mundial y ANIF plantearon los siguientes escenarios de contracción de

la economía a nivel nacional: i) De acuerdo con las proyecciones del FMI, se espera que Colombia se contraiga -7,8% en 2020, lo que constituiría la primera recesión en Colombia desde 1999, cuando la economía se redujo en 4,2%. ii) Por su parte, el Banco Mundial proyecta una caída de la economía colombiana de -4,9% en 2020 y una recuperación de 3,6% en 2021, con una perspectiva mejor a la de Latinoamérica y el Caribe para la que estima una caída de -7,2% en 2020 y un crecimiento de 2,8% en 2021. iii) En el caso de Cepal, se pronostica que la economía colombiana se contraiga -5,6% en 2020, superior a la caída esperada para América Latina y el Caribe (-9,1%)

En su publicación del 25 de mayo, ANIF plantea tres escenarios. Un escenario base, donde la economía se contraería -2,4% anual y la tasa de desempleo ascendería a 18,5%; un escenario más pesimista, si persisten los problemas de salud pública y se amplía el periodo de aislamiento, con una caída del PIB real de -4,5% anual y una tasa de desempleo de 22,5%; y un escenario optimista, de menor afectación económica, con una contracción del PIB real de -1,1% anual y una tasa de desempleo de 16,5%. (Procolombia, 2020)

No siendo ajenos a esta crisis mundial, a lo largo de este trabajo buscamos incluir un análisis de la situación económica actual empresarial, antes y durante la pandemia, así como los efectos sobre las industrias relacionadas y en particular la industria de *Outsourcing* de Tecnologías de Información (en adelante ITO) y de Conectiva Networks en particular.

Contexto de la Industria IT en Colombia

La industria ITO, es una rama de la BPO, que se define como:

La tercerización de procesos de negocios conocido por las siglas en inglés de Business Process Outsourcing. Es la delegación de uno o más procesos de negocio intensivo en el uso de tecnologías de la información para la

administración del front office y back office en métricas definidas y medibles. (Colombia Compra Eficiente, 2017, 2-3)

En la tabla 1 se aprecian las diferencias entre BPO e ITO:

Tabla 1

Definición del Sector BPO y Subsectores en Colombia

	Definición	Taxonomía
BPO	Se entiende como la delegación de uno o más procesos de negocio, intensivos en el uso de tecnologías de la información, a un proveedor externo, quien a su vez posee, administra y gerencia los procesos seleccionados, basado en métricas definidas y medibles. Se divide en: <i>Front Office</i> y <i>Back Office</i>	<i>Front Office</i> : servicios al cliente, <i>contact centers</i> (español, bilingües) <i>Back Office</i> : gestión de recursos humanos (nómina, pruebas de ingreso), facturación, cartera, finanzas, contabilidad, gestión de compras, logística, analítica de negocio, análisis de información, CRM.
ITO	Definido como la delegación a un proveedor externo de uno o más procesos de negocio relacionados con las tecnologías de la información, sistemas de información y plataformas tecnológicas, cuyo modelo de prestación esté basado en la modalidad del cobro por servicio.	Software como servicio Plataformas tecnológicas como servicio Infraestructura como servicio <i>Cloud computing</i> Gerencia Manejo de centros de datos (<i>data centers</i>) <i>Testing</i> de software

Adaptado de: Programa de Transformación productiva y IDC (2014).

La definición anterior del Programa de Transformación Productiva es la definición más aceptada en el mercado colombiano para trazar los límites entre Business Process Outsourcing (en adelante BPO) e Information Technology Outsourcing (en adelante ITO), razón por la cual se incluye en el presente trabajo.

A su vez, las tecnologías de la información y las comunicaciones, TICs, se definen como el conjunto de recursos, herramientas, equipos, programas informáticos, aplicaciones, redes y medios que permiten la compilación, procesamiento, almacenamiento, transmisión de información como voz, datos, texto, videos e imágenes (Ley 1341, 2009).

Las empresas que prestan los servicios de ITO se inscriben ante el registro mercantil generalmente en los siguientes códigos de la Clasificación Internacional Industrial Uniforme (CIIU). A continuación, la cantidad de empresas que registran cada uno de estos códigos como actividad principal en el RUES - Registro Único Empresarial:

Tabla 2

Número de empresas en Bogotá según código CIIU

Código CIIU	Descripción	No de Empresas
6202	Actividades de consultoría informática y actividades de administración de instalaciones informáticas	2.855
6209	Otras actividades de tecnologías de información y actividades de servicios informáticos	1.650
9511	Mantenimiento y reparación de computadores y de equipo periférico	769

Nota. Esta tabla indica la cantidad de empresas que existen en Bogotá por subsector y código CIIU

Tenemos entonces que es un mercado con suficientes proveedores y compradores para ser considerado competitivo, allí la regulación de oferta y demanda está principalmente determinada por el precio del servicio.

Entre los principales actores de la industria que se encargan de atender los segmentos de mercado de mediana y gran empresa y de entidades del sector público, se destacan:

Tabla 3

Principales actores de la industria por activos e ingresos

Empresa	Activos 2019 (miles de pesos)	Ingresos de Actividades Ordinarias 2019 (miles de pesos)
Sonda de Colombia S.A.	\$216.547.070 M	\$175.232.182 M
Arus S.A.	\$127.103.484 M	\$204.579.674 M
Carvajal Tecnología y Servicios	\$247.668.286 M	\$286.282.476 M

Comware S.A.	\$82.499.380 M	\$121.679.018 M
ITS Infocomunicación S.A.S.	\$84.284.251 M	\$100.722.657 M

Nota. Esta tabla indica cifras de activos totales e ingresos de actividades ordinarias de los principales actores de la industria, datos tomados del Sistema Integrado de Información Societaria de la Superintendencia de Sociedades y del Registro Único Empresarial.

Las empresas líderes de la industria por cantidad de ingresos y de activos, relacionadas en la tabla anterior, atienden los segmentos del mercado corporativo, de gran empresa y de entidades del sector público. Las demás empresas del sector ITO, entre ellas Conectiva Networks, enfocan sus esfuerzos en atender empresas pequeñas, medianas y algunas entidades del sector público, siendo este último segmento de mercado uno en donde se encuentran en competencia las grandes empresas de ITO y los competidores más pequeños.

En cuanto a los compradores, las entidades públicas y las empresas privadas requieren servicios de *outsourcing* ITO con diferentes grados de complejidad, determinados por el nivel de adopción de nuevas tecnologías de la información como *big data*, internet de las cosas, *software* y plataformas en la nube, ciberseguridad, etc. Dándose una mayor adopción de estas tecnologías en las grandes empresas que en las medianas y pequeñas, sean públicas o privadas.

Presentación de la Empresa

Conectiva Networks es una empresa de soluciones de infraestructura IT fundada en Bogotá en 2006 como proveedora de sistemas de cableado estructurado y equipos de redes de datos. Desde 2010 incursiona en el negocio de *outsourcing* de soporte y administración de infraestructura informática, en los sectores público y privado. A partir de 2015, esta línea de negocio se ha convertido en la de mayor crecimiento en ventas para la empresa. Desde 2017 se desarrolló el servicio Mi Soporte (Soporte Informático para pequeñas empresas que no cuenten con personal de sistemas), cuya propuesta de valor consiste en entregar un servicio profesional e integral al alcance

de éstas, resolviendo sus incidentes y peticiones en pocas horas después de recibida la solicitud, y no en días, como es lo usual en los casos en que se acude a servicios por demanda. El nivel de ventas alcanzado a la fecha para este servicio está muy por debajo del deseado por la gerencia y del potencial de crecimiento en la región Bogotá y sabana.

Las actividades que desarrolla Conectiva Networks se enmarcan en las siguientes clasificaciones y secciones de Clasificación Internacional Industrial Uniforme (CIIU):

- Sección J. INFORMACIÓN Y COMUNICACIONES que comprende los códigos: 6202 - Actividades de consultoría informática y actividades de administración de instalaciones informáticas y 6209- Otras actividades de tecnologías de información y actividades de servicios informáticos.

- Sección S. OTRAS ACTIVIDADES DE SERVICIOS que comprende el código 9511- Mantenimiento y reparación de computadores y de equipo periférico.

Según la Cámara de Comercio de Bogotá, a cierre de 2019 había un total de 48.589 pequeñas empresas activas que corresponden a al 6,1% de un total de 795,648 unidades productivas que incluyen personas naturales, jurídicas y establecimientos de comercio.

Etapa Conocer

El propósito de la etapa conocer es comprender el estado actual de la empresa, por medio de entrevistas presenciales o virtuales para reconocer las perspectivas de socios, colaboradores y clientes, además de interpretar la situación financiera de la empresa.

El instrumento principal de esta etapa son las entrevistas, diseñadas con el fin de obtener información sobre el proceso estratégico de Conectiva Networks y, en particular, del servicio Mi Soporte. La llegada de la pandemia por Covid-19 nos llevó a ejecutar esta etapa en dos fases, la primera recoge la situación de la compañía antes de la pandemia y la

segunda, durante su curso, por lo que los formatos de entrevistas iniciales fueron complementados y aplicados nuevamente al personal directivo, algunos clientes y colaboradores de nivel medio de la empresa. La información recopilada en audios y por escrito nos dio un contexto general para el diagnóstico y ajustes al proceso estratégico del servicio Mi Soporte.

Diseño y aplicación de entrevistas

En la fase 1 se diseñaron los instrumentos para hacer la entrevista y se seleccionaron los participantes. El criterio de selección de estos fue la diversidad de perspectivas que permitieran realizar un diagnóstico holístico: directivos, colaboradores y clientes antes de la pandemia.

En cuanto a la entrevista realizada a directivos y colaboradores se tuvo en cuenta las preguntas ya definidas del modelo Estrapyme, el cual contempla recopilar información sobre la empresa en general: la historia, la industria a la que pertenece, sus actividades principales, cuáles son los productos o servicios y el propósito de la compañía.

Otro momento de la entrevista aborda lo relacionado con la estrategia competitiva y cómo la interpretan los gerentes y colaboradores de la empresa, cómo la llevan a cabo, y si en realidad la conocen a profundidad. El tercer y último momento se relaciona con la situación financiera actual.

Respecto a las entrevistas con clientes, se buscó recolectar información sobre la relación de éstos con Conectiva, cómo se inició dicha relación, cómo funcionan los servicios adquiridos, qué necesidades les alivia Conectiva y qué opciones de mejora ven en el servicio prestado.

En la fase 2 se añadieron preguntas que contemplaran el cómo abordaron la operación diaria del negocio acorde con la situación actual de la crisis desatada por la pandemia del Covid-19 y qué perspectivas cambiaron; por ejemplo, en el caso de las preguntas dirigidas a directivos nos enfocamos en conocer qué tan afectados se vieron y qué tan afectada resultó la empresa en lo

concerniente a temas de industria, riesgo de supervivencia, estado de la situación financiera, relación con clientes y relación con colaboradores.

En cuanto a la entrevista a colaboradores, las preguntas se enfocaron en conocer cómo fue la relación con directivos y relaciones con clientes durante esta crisis; además, qué tan conectados o vinculados estaban con la estrategia organizacional frente a los nuevos retos que trajo la pandemia.

Los formatos de entrevistas y los resultados de las entrevistas se pueden ver en los anexos externos 1 y 2

Etapa Analizar

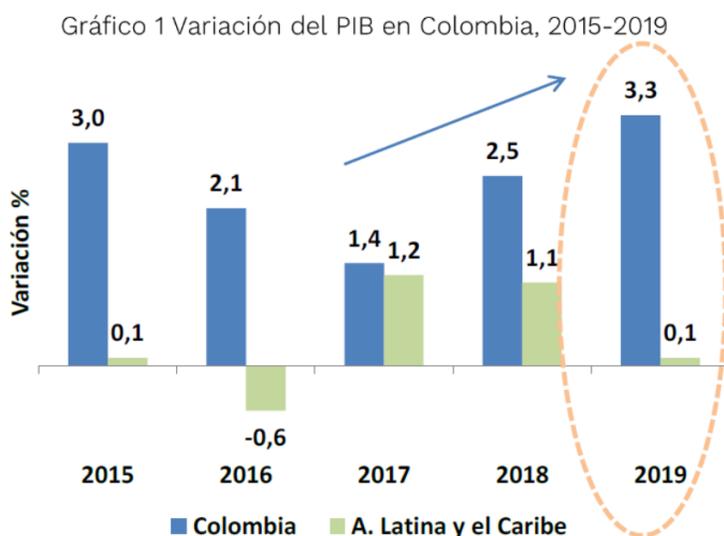
El objetivo de esta etapa es efectuar un análisis de la información recolectada en las etapas previas, enfatizando en la situación económica colombiana actual, las megatendencias en el área de IT y su aprovechamiento en el contexto colombiano, el análisis de la industria IT en Colombia, y el análisis interno de Conectiva Networks.

Análisis económico

De acuerdo con el comportamiento histórico del PIB en Colombia, comparado con el de América Latina y el Caribe, aquel fue mayor en 3,2 puntos porcentuales. Desde el 2017 hasta el 2018 se refleja un comportamiento creciente de la economía, contrario al promedio del comportamiento descendente de la economía regional.

Figura 2

Histórico PIB Colombia vs región CALA

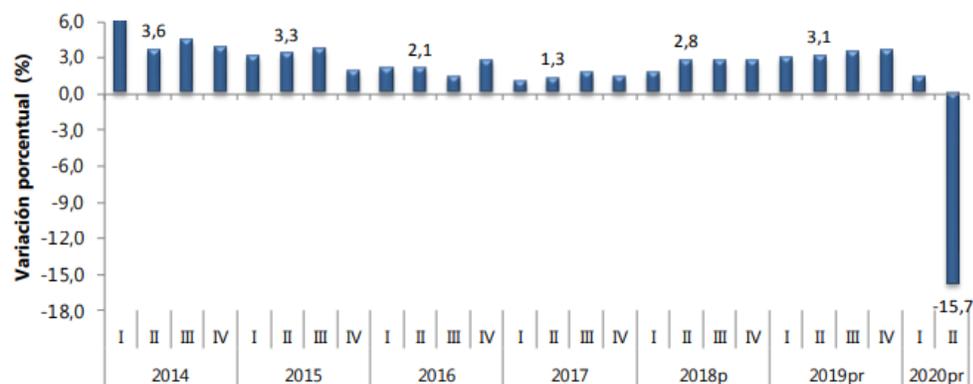


Nota. Adaptado de Mincomercio, (2020).

Las medidas de contención al Covid-19, implementadas por el gobierno nacional como las cuarentenas estrictas y el cierre de actividades económicas no esenciales, evitaron el colapso del sistema sanitario del país; sin embargo, afectaron negativamente la economía, como se evidencia en las siguientes gráficas:

Figura 3

PIB Nacional Trimestre o Semestre

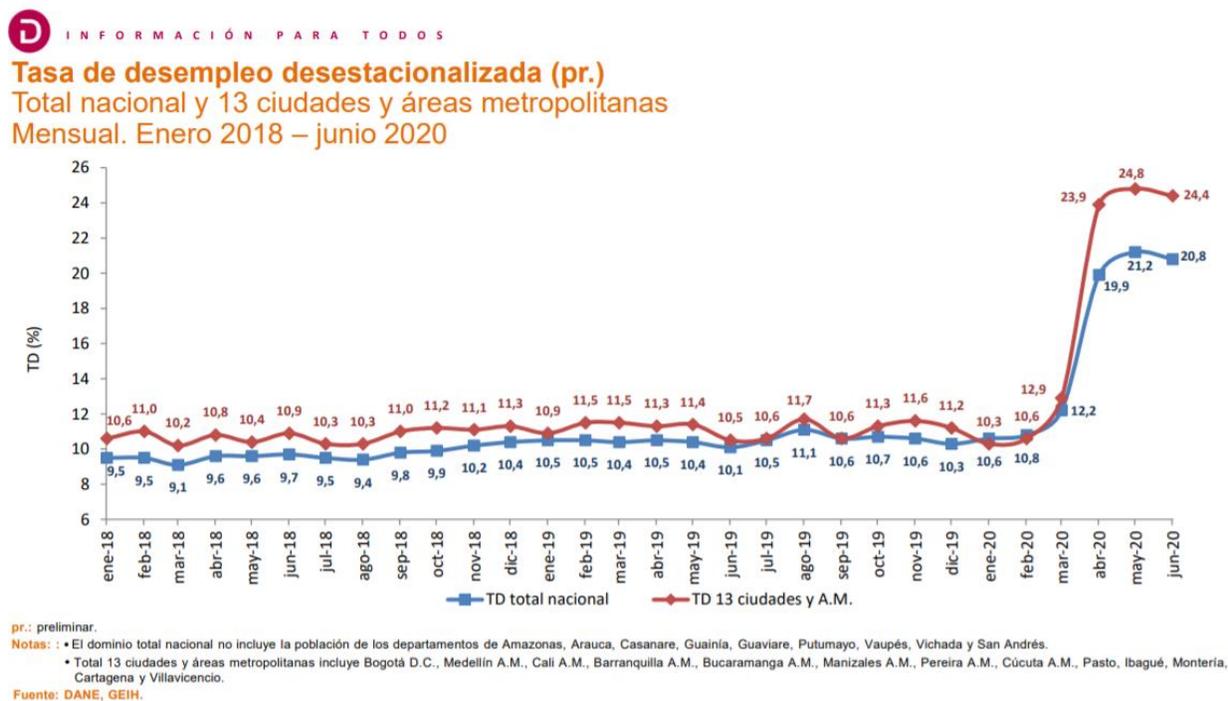


Nota. Adaptado de DANE, (2020).

Uno de los índices de mayor afectación fue el producto interno bruto, mientras que para el segundo trimestre del año 2019 este se ubicó en 3,1%, para el año 2020, en el mismo trimestre, cayó drásticamente ubicándose en -15,7%. Así lo muestra la siguiente gráfica.

Figura 4

Tasa de desempleo enero 2018- junio 2020

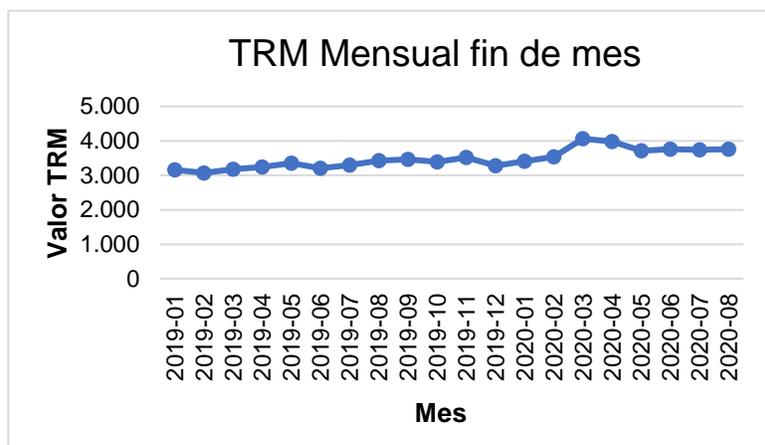


Nota. Adaptado de DANE, (2020b)

Conforme a la gráfica de desempleo en Colombia, esta tasa en promedio durante el año 2019 fue del 10,5%, cerrando el año con una tasa del 10,3%. Si se comparan los primeros seis meses del año 2019 con los de 2020, concluimos lo siguiente: el promedio de enero a junio en 2019 fue de 10,29%; mientras que para el año 2020, teniendo en cuenta los efectos de la pandemia, el promedio fue de 15,18%, presentando picos en la tasa de desempleo en marzo, abril, mayo y junio, meses de cuarentena estricta.

Figura 5

TRM Promedio mensual 2019-2020



Nota. Esta figura representa el cierre la de Tasa Representativa del Mercado Mes a mes. Fuente: elaboración propia.

En cuanto al comportamiento de la TRM mensual desde el mes de enero de 2019 a agosto de 2020, podemos observar que se mantenía constante en un rango entre \$3.000 y \$3.500 hasta enero del año 2020. A partir de marzo del año 2020 se presenta un alza y esta se ubica en \$4.064; periodo que comprende el inicio del confinamiento y el recrudescimiento de la crisis sanitaria y económica en Europa.

La caída del producto interno bruto, así como la depreciación del peso frente al dólar, afectan las proyecciones de ventas de Conectiva, toda vez que al darse una disminución de dinero circulante en la economía y pagar más pesos por dólar, los clientes disminuyen la demanda de servicios y postergan o cancelan la compra de bienes como software y hardware que no se producen en Colombia.

Megatendencias

A continuación, se presentarán algunas de las megatendencias que se identificaron en *World Economic Forum*, *Deloitte Insights*, EY y N-ix, que podrían generar

oportunidades para reforzar el proceso estratégico o disminuir los riesgos de afectación de una empresa de tercerización de servicios IT como Conectiva. Estas megatendencias se enfocan en el ámbito económico, político y tecnológico.

De acuerdo con el *World Economic Forum* (2020) sobre el reporte de riesgos globales en el año 2020, entre ellos se encuentran las confrontaciones de las grandes potencias económicas. Esta situación podría afectar el comercio de manera general por el establecimiento de restricciones comerciales, además del incremento en las rivalidades que afectarían el funcionamiento de las cadenas de suministros globales de la industria tecnológica.

Otro de ellos, durante los próximos años pueden prevalecer los bajos niveles de inversión extranjera, afectados por la incertidumbre, por políticas públicas proteccionistas, aunado con un bajo índice de confianza en la economía, (índice que mide la confianza de los empresarios en los distintos sectores), lo que se interpreta como baja probabilidad de expectativas optimistas sobre la evolución de la economía, un clima económico en general con perfil desafiante, donde predominan las confrontaciones económicas y polarizaciones de políticas internas.

En cuanto a los riesgos tecnológicos, aumentan los de ciberataques orientados a naciones, empresas y personas. Según el reporte global de riesgos, los ciberataques están clasificados como el séptimo más probable de ocurrir, el octavo de mayor impacto y el segundo más importante que puede llegar a afectar los negocios a nivel global. Este informe también nos indica que la tecnología celular 5G, la computación cuántica y la inteligencia artificial son megatendencias que crean oportunidades de negocio, pero que a su vez conllevan riesgos de seguridad, a falta de un marco regulatorio mundial aceptado por los actores del sector (WEF, 2020).

El informe anual de la firma Ernst & Young Megatrends (2020), califica como relevante la megatendencia Techocom Cold War, la cual se trata de una guerra de información, la lucha por obtenerla y manipularla para generar disputas comerciales, apoyo de políticas populistas, ataques cibernéticos, entre otros. El objetivo primordial de esta guerra es desinformar sobre temas álgidos en geopolítica como la seguridad nacional, el espionaje, los derechos humanos, la inmigración, entre otros (EY, 2020).

Las posiciones anti-China del gobierno actual de los Estados Unidos y las disrupciones en la cadena global de suministros resultantes de la pandemia, alientan la tendencia del nearshoring que también se refleja en el sector IT, como lo menciona el experto Carlos Pardo en su artículo de Portafolio.co (2020). El nearshoring es un mecanismo que al igual que el offshoring permiten subcontratar operaciones de negocio a una región o país diferente, pero que se diferencian en que el nearshoring se enfocan en que toda empresa trabaje con equipos en países ubicados más cerca de los suyos. Con esta metodología de trabajo se ven beneficiadas ambas partes, la organización ahorra en gastos operativos y administrativos, tiene mayor eficiencia en sus procesos y mayor calidad y, por otro lado, las empresas de tercerización de servicios de IT incrementarán su cuota de mercado y se podrá visibilizar el talento existente (portafolio.co).

Bajo la línea de las tendencias de mercado de IT, según el reporte de N-iX (2020) se indica que la Asociación Nacional de Subcontratación de EE.UU por su nombre en inglés National Outsourcing Association, espera que el mercado de subcontrataciones de servicios IT para el año 2021 alcance aproximadamente los USD 413,7 billones de dólares y que el 70% de las empresas a nivel mundial aumenten la intención de tercerizar sus servicios, buscando asociaciones estratégicas con proveedores de servicio que les brinden disminución en costos y excelencia tecnológica.

Las organizaciones tenderán a buscar proveedores claves que se adapten a las necesidades de éstas, incluso que concuerden en temas como la ética comercial y los principios corporativos; que capaciten constantemente a su personal en herramientas de automatización de procesos robóticos, ciberseguridad, nube AWS, inteligencia artificial, y en habilidades sociales como inteligencia emocional y adaptación al cambio (N-IX.COM, 2020).

El trabajo desde casa o teletrabajo, que debió adoptarse como respuesta a la pandemia, no desaparecerá una vez se supere ésta. Tanto los gerentes como los empleados ven este tipo de trabajo ya no como una excepción en sus organizaciones, sino como una alternativa, al menos parcial, para lograr mayor flexibilidad en las jornadas laborales y un mejor equilibrio vida-trabajo. Lo anterior no quiere decir que las oficinas desaparecerán. En lugar de solamente trabajo en oficina o desde casa se generaría una mezcla de estas dos modalidades aprovechando la flexibilidad del trabajo remoto y el relacionamiento social que da el trabajo presencial (Spataro, 2020).

La digitalización empresarial, definida como el uso de tecnologías digitales para cambiar modelos de negocio y desarrollar nuevas oportunidades de crear valor y fuentes de ingreso (Gartner, sf), antes de la pandemia se hacía de manera programada y escalable, mientras que ahora se hace de forma rápida e intentando abarcar varios procesos de las empresas para responder a la velocidad de las nuevas condiciones del mercado. El impulso que trajo la pandemia a la digitalización empresarial podría, tras establecerse una nueva normalidad, redundar en una verdadera transformación digital para las empresas que lograron dinamizar sus iniciativas de apropiación de tecnologías. (Dr Kane et al., 2020).

Oportunidades basadas en las megatendencias

Antes de la pandemia, el conocimiento de las megatendencias mencionadas en el subtítulo anterior (teletrabajo, digitalización empresarial, ciberseguridad, etc.), por parte de la gerencia de

Conectiva era bajo, evidenciando una inercia en la entrega del servicio por los canales tradicionales (teléfono, visitas a sitio, email) y un estancamiento en la entrega de valores agregados hacia el cliente. Los impactos de la pandemia en la operación de la empresa develaron estas falencias y requirieron que la gerencia iniciara el estudio en particular sobre las tendencias de teletrabajo, ciberseguridad y digitalización empresarial, con el fin de iniciar su inclusión en la generación y entrega del servicio.

El aprovechamiento de las oportunidades que abren las tendencias como el teletrabajo, la ciberseguridad y la digitalización empresarial en el modelo de negocio del servicio Mi Soporte, podría facilitar la ampliación de la base de clientes de Conectiva ante una mayor necesidad de las Pymes de implementar dichas tendencias como facilitadores de su operación. En particular, ya hemos visto la preocupación de algunos de los clientes actuales por garantizar el acceso remoto a sus sistemas informáticos, garantizando la seguridad de estos frente a posibles ataques, lo cual ha generado un aumento en la venta de soluciones de seguridad perimetral (*firewalls*) y de *endpoint* (antivirus, antispyware, etc.)

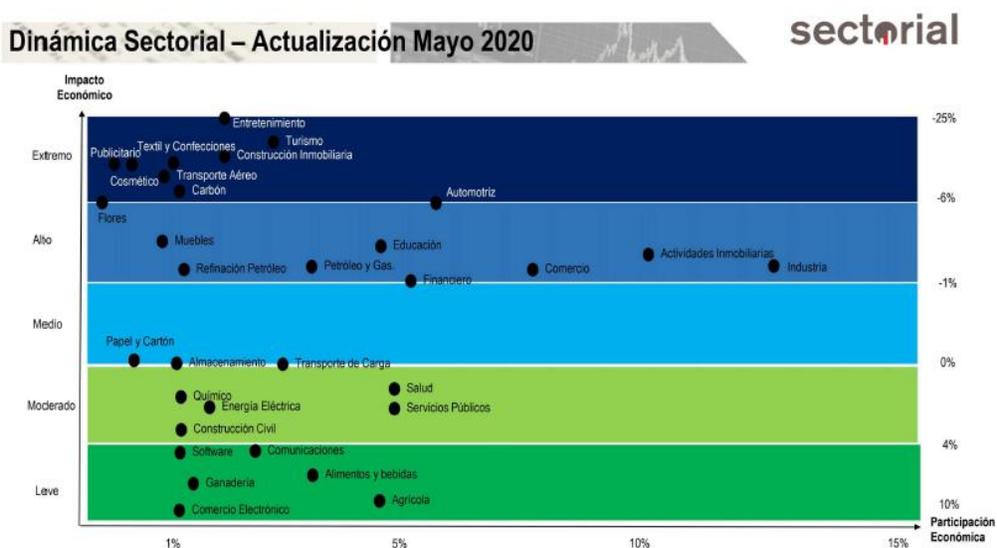
Aún es incierta la velocidad de la recuperación económica mundial y colombiana, lo que genera incertidumbre en los potenciales clientes, razón por la que una recuperación en los niveles de ventas de Conectiva a los de antes de la pandemia tardaría más de lo deseado por la gerencia. *The Economist Intelligence Unit* estima que dicha recuperación para Colombia se daría a finales de 2022 (Castedo, A., 2020); sin embargo, es imperativo que durante esta crisis y ante la disminución de las cargas de trabajo del personal de Conectiva, los tiempos disponibles sean aprovechados en estudio e inclusión en la operación diaria de las tecnologías y tendencias que marcarán la pauta de los servicios IT en los próximos años.

Análisis de la Industria

La afectación por la pandemia de la industria IT en Colombia ha sido leve e incluso positiva. De acuerdo al Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE), la afectación por sectores económicos, según el Indicador de Seguimiento de la Economía, los sectores más perjudicados fueron explotación de minas y canteras, industrias manufactureras, construcción, actividades artísticas y de entretenimiento; el comercio minorista y mayorista, alojamiento y servicios de comida, actividades financieras e inmobiliarias, y las actividades profesionales y de administración también presentan alta afectación (DANE, 2020c). En contraposición con los sectores ya mencionados, la industria de IT, compuesta por el desarrollo de software, comunicaciones, comercio electrónico y servicios informáticos, ha tenido un impacto positivo durante la pandemia, presentando crecimiento en ventas de entre 4% y 10%, como se evidencia en la matriz de dinámica sectorial con corte a mayo 2020:

Figura 6

Matriz de dinámica sectorial durante Covid-19



Nota. Adaptado de Sectorial (mayo 2020).

En cuanto a la situación financiera y de ventas de las empresas registradas en los códigos CIU correspondientes a servicios de ITO, un análisis comparativo para los años 2018 y 2019, muestra indicadores contradictorios.

Tabla 4

Situación Financiera por Sub Sector Económico

Sub Sector	J6202 Actividades de consultoría informática		J6209 Otras actividades de tecnologías de información		S9511 Mantenimiento y reparación de computadores	
	Variación 2019-2018 (Billones)					
Cuenta	Absoluta	Porcentual	Absoluta	Porcentual	Absoluta	Porcentual
Activo	\$1,14	25,5%	\$130	9,7%	(\$4)	-1,2%
Pasivo	\$890	29,1%	(\$35)	-2,9%	(\$13)	-6,4%
Patrimonio	\$247	17,7%	\$166	140,9%	\$9	8,4%
Ingresos	(\$213)	-3,1%	\$257	18,5%	(\$50)	-11,4%
Ganancia (Pérdida)	\$74	40,7%	(\$21)	-20,3%	(\$5)	-25,0%

Nota: Datos en billones y porcentaje. Fuente: Supersociedades, elaboración propia.

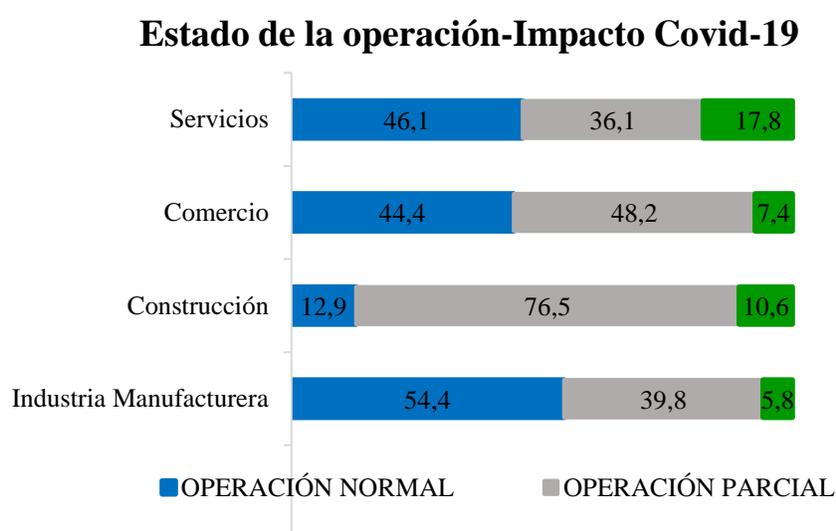
Mientras las empresas dedicadas a actividades de consultoría informática (código J6202) presentaron un aumento de la rentabilidad de 40,7%, las dedicadas a otras actividades de tecnologías de información (código J6209) y Mantenimiento y reparación de computadores (código S9511) presentaron variaciones negativas de 20,3% y 25% respectivamente. A este desempeño desigual entre las empresas según su actividad económica, se debe agregar en 2020 los efectos de la pandemia por Covid-19, que no obstante la afectación inicial, con el transcurrir de los meses se evidencia mejora en los ingresos y la rentabilidad de las empresas del sector IT en Colombia (Ver anexo Situación Financiera 2019 ITO-BPO SuperSociedades).

Una forma de acercarse a la realidad de las empresas de un país son las encuestas de pulso empresarial, más cuando ocurren hechos inesperados y de alto impacto como la pandemia de

Covid-19. El DANE realizó el estudio de pulso empresarial (DANE, 2020d) en el cual se evidencian hechos y tendencias que refuerzan la afirmación de que las tecnologías de la información pasaron de ser unos recursos o servicios de soporte a las actividades de negocio a ser recursos estratégicos para el desarrollo del objeto social durante esta nueva realidad (Ver anexo Encuesta Pulso Empresarial-EPE Sector ITO-BPO).

Figura 7

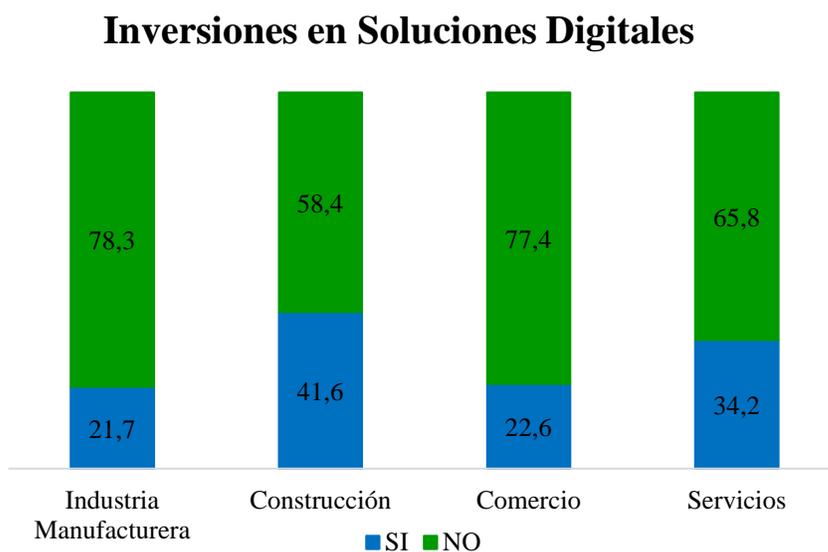
Estado de la operación - impacto Covid-19



Nota: Datos en porcentaje. Fuente: DANE, elaboración propia.

Figura 8

Inversiones en Soluciones Digitales

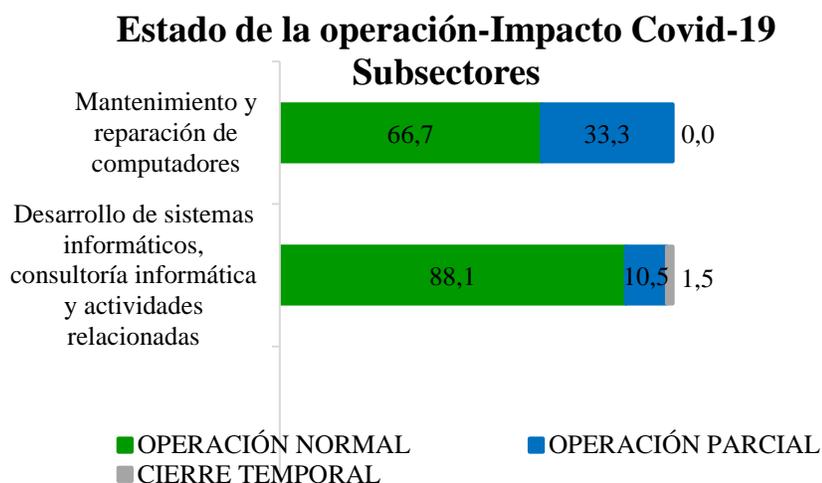


Nota: Datos en porcentaje. Fuente: DANE, elaboración propia.

Uno de los hallazgos del estudio del DANE es que la inversión en soluciones digitales en las empresas del país ha sido un mecanismo de ajuste en la operación, en donde las empresas de Construcción y Servicios lideraron la inversión con un 41,6% y 34,2% respectivamente, mientras la Industria Manufacturera y el Comercio, en un 21,7% y 22,6% realizaron este tipo de inversiones.

Figura 9

Estado de la operación - impacto Covid-19 subsector IT. Datos en porcentaje.



Fuente: DANE, elaboración propia.

De acuerdo con la misma encuesta, y como se evidencia en la figura 9, el impacto de la pandemia por Covid-19 en las empresas cuyo objeto social es el mantenimiento de computadores, desarrollo de sistemas informáticos, consultoría informática y actividades relacionadas, es inferior al presentado en otros sectores. Esto se debe a que la naturaleza misma de su objeto social conlleva un mayor conocimiento de las tecnologías informáticas y procesos más maduros de digitalización empresarial. Este hallazgo concuerda con la matriz de análisis sectorial de la figura 6.

En los últimos años, La industria IT/BPO se venía consolidando en el país. Entre 2014 y el primer semestre de 2019 el país recibió cerca de US\$24 millones de inversión nueva o de expansión en el sector de IT/BPO, con la cual se generaron más de 1.300 empleos directos.

Juan Gabriel Pérez, director ejecutivo de Invest in Bogotá puntualizó también que entre 2015 y 2018 las exportaciones de servicios de tecnologías de la información en el país mostraron un aumento de 8%; mientras que la tercerización de servicios ha aumentado en 12% entre 2013 y 2018 (La República, 2020).

Conforme el artículo titulado *Empresas, a hacer lo que saben*, se indica que en Colombia el *outsourcing* es una práctica exitosa desde hace varios años, en donde la competitividad de empresas internacionales y locales juegan un rol fundamental en la economía colombiana. Dicho modelo de negocio es un campo que viene en constante desarrollo en Colombia, el cual aporta un 1,2% del PIB y genera más de 350.000 empleos, de acuerdo con los datos de la ANDI (Portafolio.co, 2019).

Colombia es uno de los países más atractivos de América Latina para invertir y estructurar servicios globales en temas relacionados con *outsourcing*, por su ubicación estratégica y la alta disponibilidad de talento humano calificado. Según un informe de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), publicado en el segundo semestre de 2018, Colombia se ubica como el segundo país con más universitarios graduados en Latinoamérica de los países pertenecientes a la organización.

Bajo este contexto, habrá dos ganadores: por un lado, el empresario; puesto que los servicios de *outsourcing* le darán la tranquilidad de enfocarse en los asuntos que realmente son el eje del negocio y dan vida a la empresa (Portafolio.co, 2019) y, por otro lado, las empresas

nacionales de BPO/ITO que logren aprovechar la tendencia de crecimiento de estos servicios explotando las ventajas ya citadas del país como actor en la industria.

En cuanto a las pequeñas empresas, la importancia estratégica que la pandemia actual trae para la infraestructura y servicios informáticos en estas empresas constituye una oportunidad de crecimiento para el servicio *Mi Soporte*, siempre que se actúe prontamente para atender las necesidades que emergieron en este segmento de mercado.

No obstante, frente a la oportunidad latente de continuar penetrando el mercado de las Pymes con servicios tercerizados, José Prado, Director Global de Mercadeo y Servicio al Cliente de Carvajal Tecnología y Servicios, plantea los siguientes retos:

En términos generales, el mayor reto que se encuentra en la tercerización de procesos se da en aquellas estructuras empresariales de menor envergadura donde los líderes sienten –y con razón–, que están entregando el control de muchos procesos, lo que genera una sensación de falta de control y costo elevado (Portafolio, 2019).

A esta percepción por parte de los líderes de las PYMES, se suma el desconocimiento de cómo la tercerización de los procesos de tecnologías de información puede apoyar y dinamizar la operación del negocio, entregándole nuevas capacidades a la empresa más rápido y a menor costo, si se compara con la opción de desarrollar estas capacidades internamente.

Es un tema más de convencer mostrando las ganancias en eficiencias de proceso y en la implementación de mejores prácticas para que la persona sienta que al entregar el control, las cosas se van a hacer mejor y a menor costo de lo que la empresa puede lograr. Esta es una problemática común en Latinoamérica. (Portafolio, 2019).

En particular en la industria ITO, los servicios ofrecidos por esta han pasado de ser considerados servicios de soporte a ser considerados como servicios *core* de negocio, por la

importancia adquirida como canal de marketing y ventas, de producción y entrega de servicios y de atención posventa. Esto aplica tanto para la pequeña como para la mediana y gran empresa.

Dicho lo anterior, persiste el riesgo de que la *brecha digital* (desigualdad de acceso a nuevas tecnologías) entre las grandes empresas y las Pymes se amplíe, si los gobiernos no impulsan programas de digitalización empresarial para las PYMES, que incluyan “mejoras en la conectividad, la velocidad de acceso a internet, profundización en el e-commerce, el trabajo remoto, la educación a distancia y la economía digital”. (CCIT, 2020, p.4)

Análisis Interno

Situación Financiera

Si bien el sector de las TIC presenta una afectación baja al compararse con otros sectores de la economía, para el caso específico de Conectiva Networks la afectación ha sido alta debido a que sus dos principales clientes del sector privado disminuyeron los valores de las compras recurrentes de los servicios de soporte informático entre un 70% y un 50%. Adicionalmente las inversiones en renovación tecnológica programadas por los demás clientes de la empresa están en espera.

Es así entonces que de unos ingresos de COP \$1.313 millones en 2018 y COP \$1.840, millones en 2019, se tiene para el presente año una estimación de ingresos de COP \$720 millones de pesos, lo que representa una disminución en los ingresos de un 60,86% respecto al año anterior.

Los niveles de ventas actuales obligan a la empresa a operar por debajo de su punto de equilibrio con el correspondiente impacto en las razones de liquidez y de rentabilidad, que, para este ejercicio fiscal, salvo lograr mejorar notablemente la facturación en los meses de noviembre y diciembre, serán negativos, afectando la salud financiera de la empresa.

El margen Ebitda (*Earnings before interest, taxes, depreciation and amortization*) en 2018 y 2019, fue de 12,60% y 12,73% respectivamente, en 2020 se espera que sea aproximadamente de -8%. El nivel de endeudamiento que ha sido bajo (27,8% en 2019) gracias a la liquidez que ha tenido la empresa en los últimos 2 años, se verá afectado ante la necesidad de adquirir créditos en el sector bancario con el fin de soportar la operación mientras se recuperan los niveles de ventas anteriores a la pandemia. Para más información ver anexo 4.

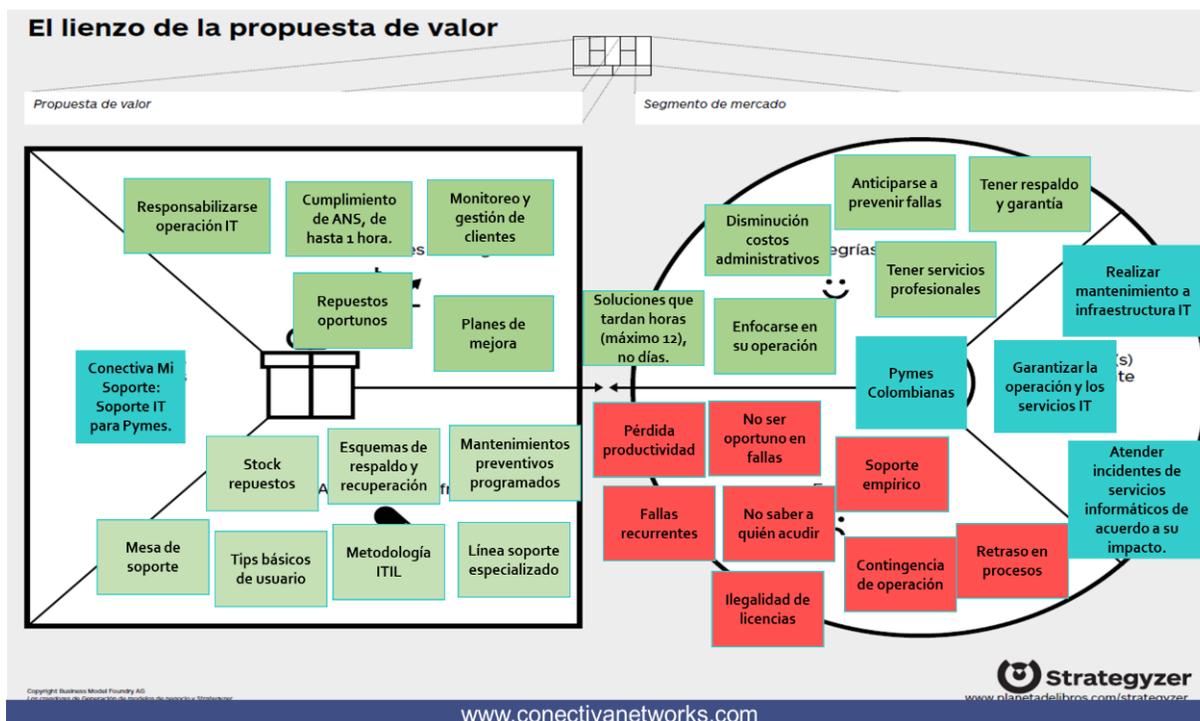
Análisis del Modelo de Negocio actual

Para el análisis del modelo de negocio se utilizaron los lienzos de propuesta de valor (Osterwalder et al., 2014) y el de modelo de negocios (Osterwalder y Pigneur, 2010). La gerencia de la empresa había desarrollado un ejercicio estratégico en el año 2019 con estas mismas herramientas, cuyos resultados se ven a continuación:

Value Proposition Canvas 2019 Pre-pandemia

Figura 10

Value Proposition Canvas Actual



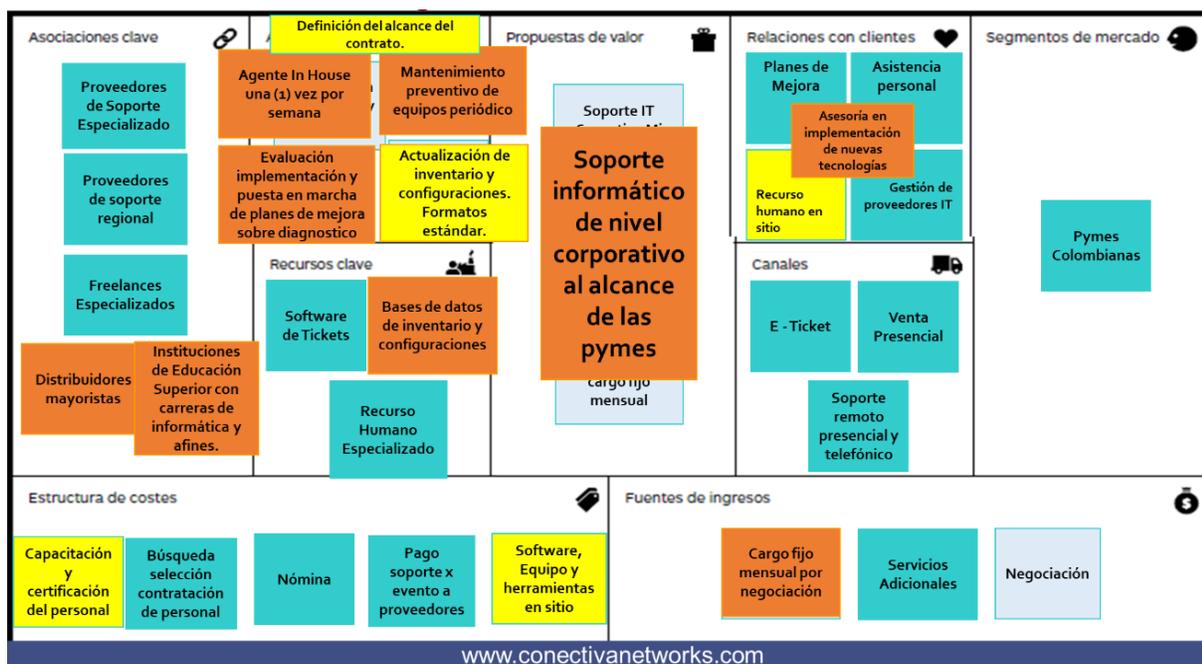
Fuente: elaboración propia.

Business Model Canvas 2019 Pre-pandemia

En el caso del lienzo de la propuesta de valor requería revisar el ajuste entre los elementos del perfil del cliente y del mapa de valor propuesto, ya que se apuntaban a varios frentes entre frustraciones y alegrías sin tener un foco definido.

Figura 11

Business Model Canvas Actual



Fuente: elaboración propia.

En el análisis del lienzo de modelo de negocio, se evidencia que la formulación de la propuesta de valor presentaba un planteamiento ambiguo de los servicios, y el segmento de mercado objetivo era muy amplio, el cual debió ser revisado en el taller de co-creación, cuyos

resultados se presentarán más adelante. También se identifican falencias en los canales de entrega y las asociaciones claves.

Etapa Integrar

El objetivo de esta etapa es INTEGRAR la información analizada en una estructura visual de fácil entendimiento como lo es el informe de diagnóstico, el cual presentamos como anexo externo a este documento.

Articulación del informe diagnóstico.

Este informe contempla el uso de herramientas estratégicas para el proceso de diagnóstico del servicio Mi Soporte, entre las cuales están:

Círculo Dorado (Sinek, 2011), en donde nos cuestionamos sobre tres elementos fundamentales que debemos conocer del servicio y es el ¿por qué lo hacemos?, ¿cómo lo hacemos? y ¿qué se hace?, buscando así establecer la interpretación del propósito de la compañía con el servicio Mi Soporte.

Reloj Estratégico (G. Johnson et al., 2006), permite identificar el tipo de estrategia competitiva del servicio Mi Soporte teniendo en cuenta el precio de bienes y servicios, así como el valor percibido por el cliente.

Radar Estratégico, herramienta desarrollada dentro del Modelo Estrapyme, la cual permite identificar en qué nivel está la empresa en cuanto a conocimiento del cliente, conocimiento del negocio, coherencia del modelo de negocio, alineación interna y salud financiera. Esta herramienta nos permite consolidar visualmente el diagnóstico de los ámbitos analizados (Ver figura 12).

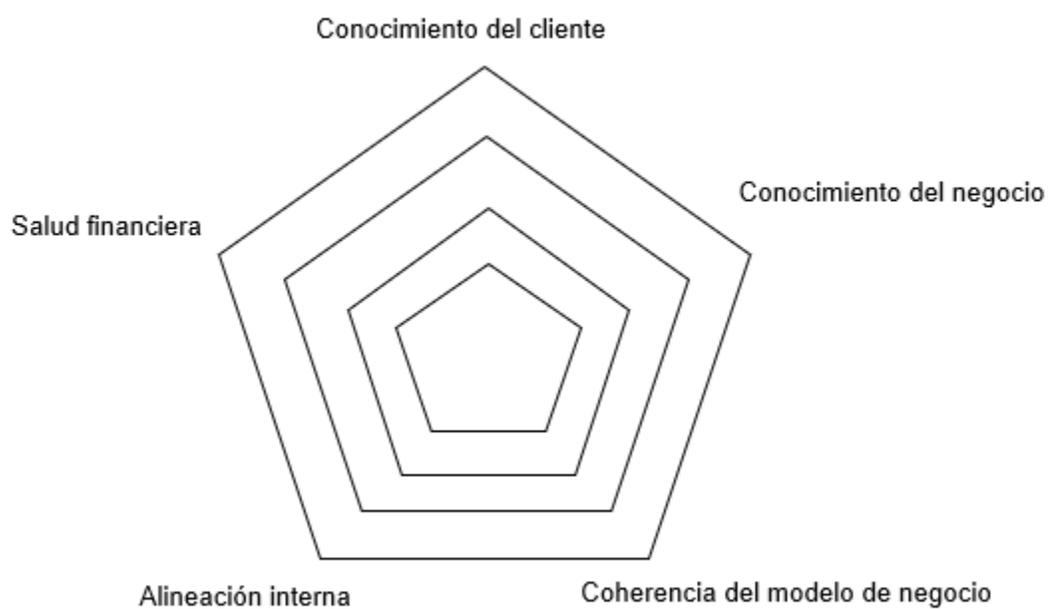
El informe de diagnóstico se realizó en dos fases: en la primera, se plasmó la información de la compañía y del servicio Mi soporte antes de la pandemia y, en la segunda, la situación durante la pandemia, por tal razón al observar el informe este está compuesto de dos colores que marcan

la pauta pre y durante Covid-19. Adicionalmente, se presentan extractos de las entrevistas durante estos dos momentos, que fueron insumo para la completar el diagnóstico.

Para una mejor visualización y entendimiento ver anexo 5 Informe de Diagnóstico Estrapyme.

Figura 12

Radar Estratégico



Nota: Tomado de Modelo Estrapyme Informe de Diagnóstico.

Etapa Facilitar

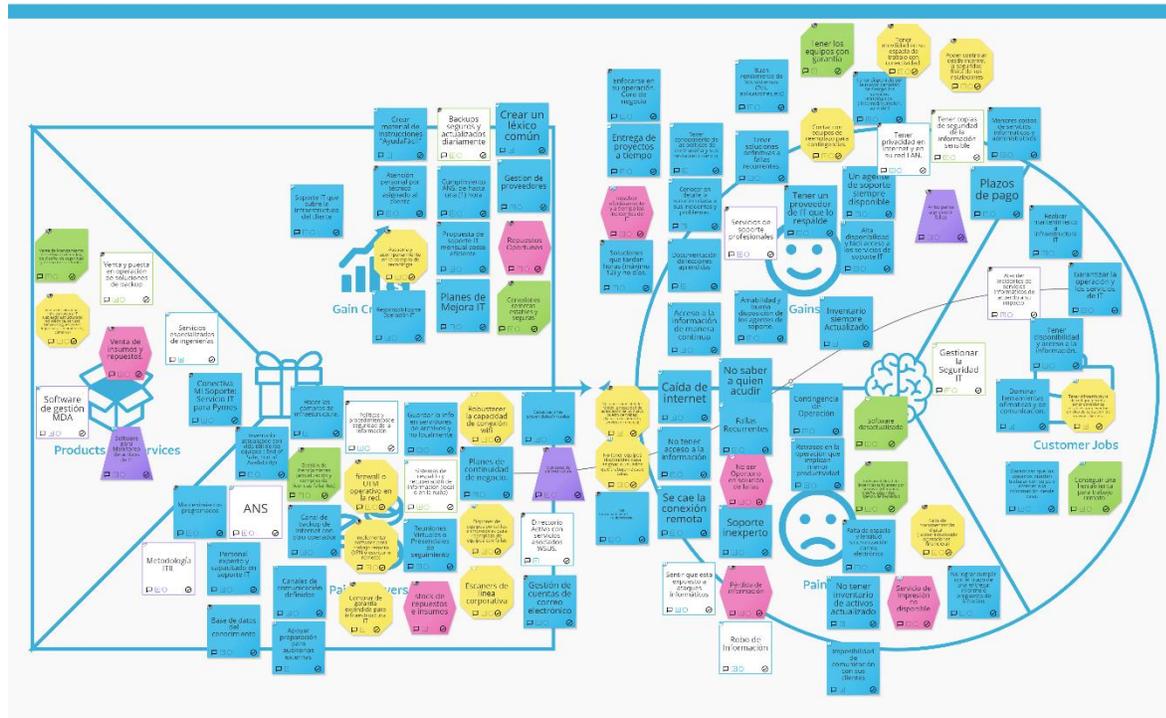
Taller de Co-creación

Para el adelanto de esta etapa, de acuerdo con lo sugerido por la metodología, se desarrolló un taller de co-creación del nuevo modelo de negocio. En este taller participaron las siguientes personas de Conectiva: gerente-socio, gerente de proyectos-socia y una de las coordinadoras de proyectos. El taller fue facilitado por uno de los autores de este trabajo. Inicialmente se programó para 4 horas, como se sugería en la metodología, pero la gerencia consideró pertinente profundizar en el tema, por lo cual, se invirtieron más de 40 horas de trabajo en equipo. Para el taller se utilizó la herramienta interactiva online Stormboard, la cual permitió que los participantes tuvieran acceso a las plantillas de Value Proposition Canvas y Business Model Canvas, y realizaran sus aportes de manera simultánea. Previamente, el equipo de trabajo se relacionó con el material de Generación de modelos de negocio (Osterwalder y Pigneur, 2010) y Diseñando de la propuesta de valor (Osterwalder et al.,2014), esto con el fin de darles a conocer cómo funcionaban las metodologías, cuál era su estructura y tener claro el objetivo del taller. Para cada uno de los lienzos (propuesta de valor y modelo de negocio) se desarrollaron diferentes versiones, todas orientadas al mismo cliente objetivo (pequeñas empresas de Bogotá y la sabana) que se fueron refinando según la retroalimentación y sugerencias recibidas por la directora del presente trabajo. En las figuras 12 y 14 se ilustra la primera versión y en las figuras 13 y 15 las versiones finales.

Value Proposition Canvas – Durante Covid-19.

Figura 13

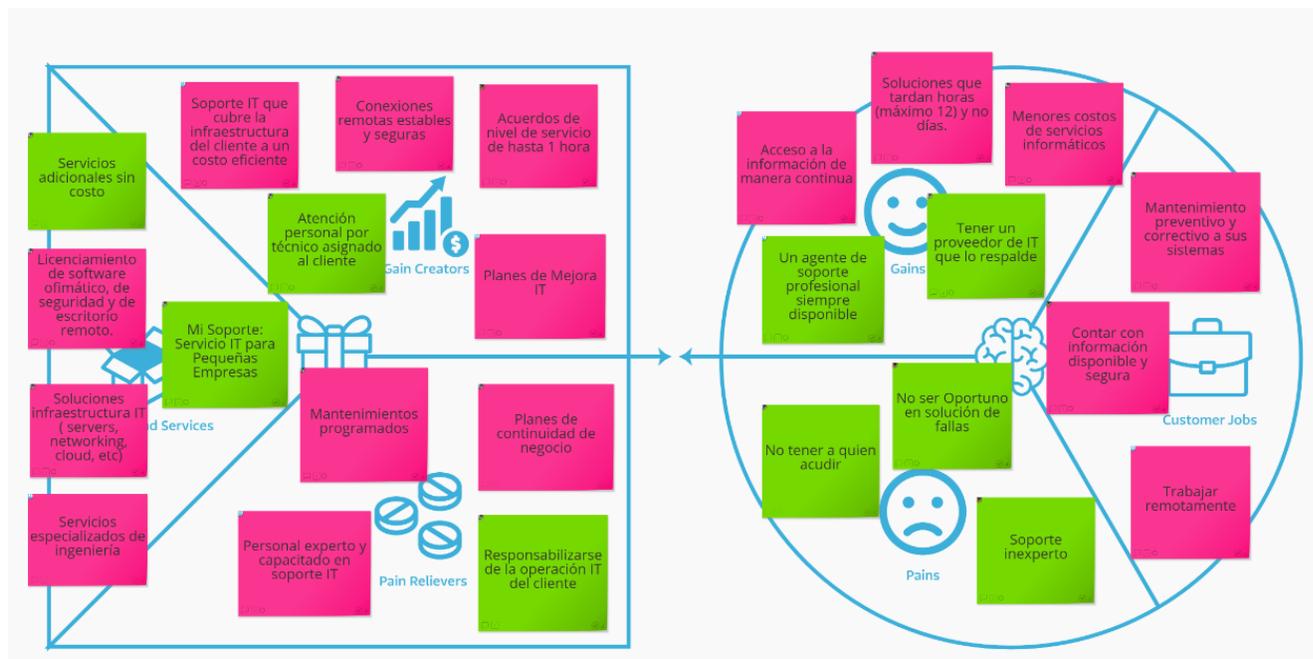
Value Proposition Canvas - Primera Versión



Fuente: elaboración propia.

Figura 14

Value Proposition Canvas – Versión Final



Fuente: elaboración propia.

Durante las sesiones de *brainstorming*, cada participante aportó ideas para los componentes del lienzo de propuestas de valor, se discutían los aportes desde las perspectivas de socio/directivo, colaborador y cliente, y se buscaba llegar a un consenso.

El primer componente abordado fue el Perfil del Cliente, las pequeñas empresas de Bogotá y la sabana, bajo la premisa de dar respuesta a cuáles eran los trabajos que los clientes intentan realizar dentro de sus compañías diferentes a su *core* de negocio.

El segundo componente fueron las frustraciones, es decir, los obstáculos o preocupaciones a los que los clientes del servicio Mi Soporte se enfrentan frecuentemente y los cuales se agudizaron aún más conforme se presentó la pandemia. Y afín con las alegrías, profundizamos en aquellas que consideramos eran necesarias y estuvieran alineadas con una utilidad funcional para el perfil de cliente del servicio Mi Soporte.

Planteados los trabajos, alegrías y frustraciones de los clientes, se diseñaron productos y servicios que realmente respondieran a lo requerido por el cliente (Mapa de Valor), es decir, que por una parte fomentaran más las alegrías esperadas y, por otra, dieran alivio a aquellas frustraciones que se convierten en un impedimento para la operación de los negocios del cliente.

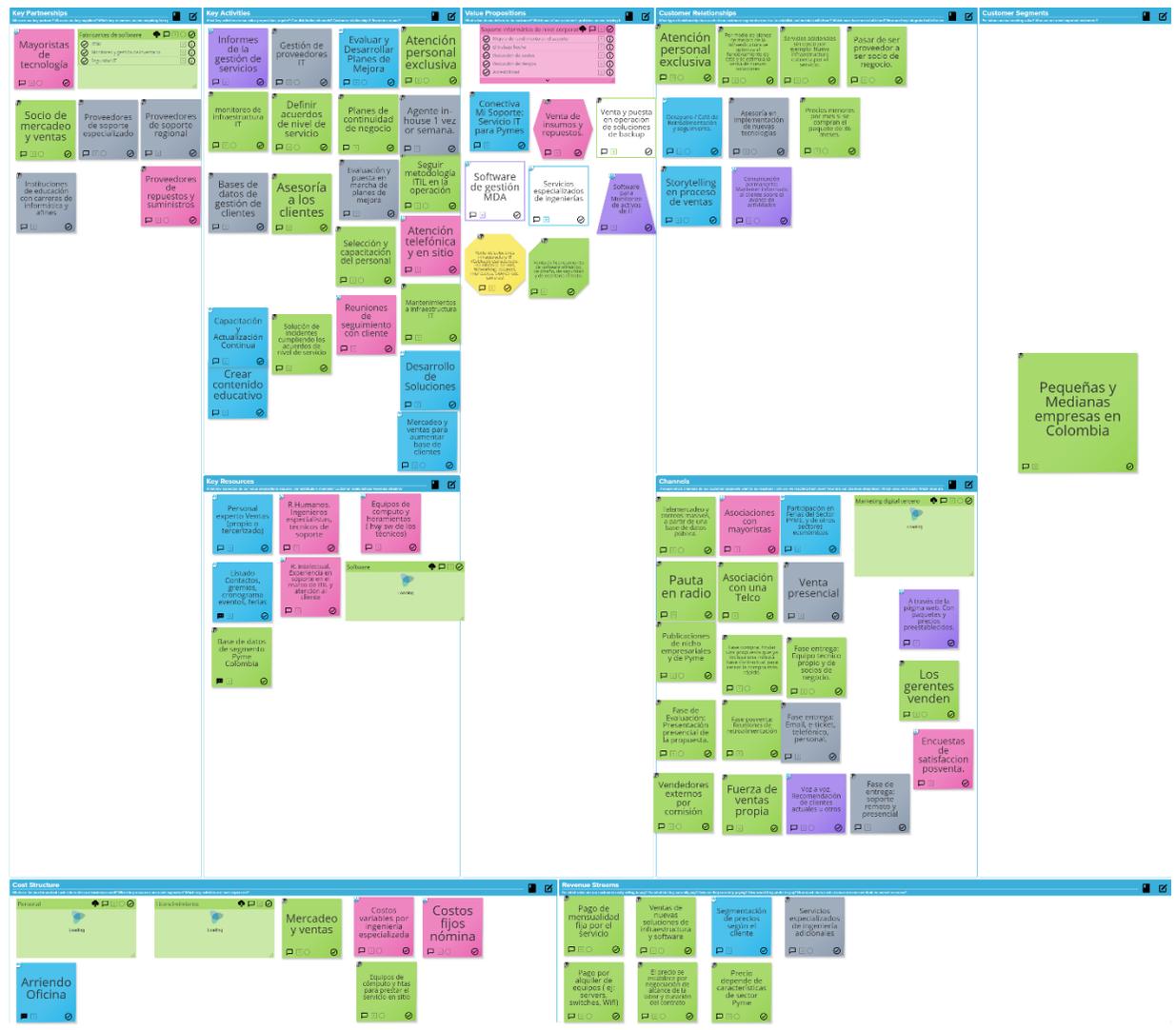
Nuestra propuesta de valor del servicio Mi Soporte se define así:

Entregar a las pequeñas empresas de Bogotá y La Sabana, que no tengan personal de sistemas, una solución en horas y no en días, a sus incidentes y peticiones de soporte informático.

Business Model Canvas - Durante Covid-19

Figura 15

Business Model Canvas - Primera Versión.



Fuente: elaboración propia.

Estas primeras versiones recogen por medio de una lluvia de ideas los aportes de los participantes al taller.

Figura 16

Business ModelCanvas–Versión Final.



Fuente: elaboración propia.

La desagregación del nuevo modelo de negocio es la siguiente:

La propuesta de valor de Mi Soporte es entregar a las pequeñas empresas de Bogotá y la sabana, que no tengan personal de sistemas, una solución en horas y no en días, a sus incidentes y peticiones de soporte informático. Las características del servicio son: su profesionalismo y un alcance integral sobre la infraestructura informática del cliente.

Figura 17

Enlace 1 – BMC.

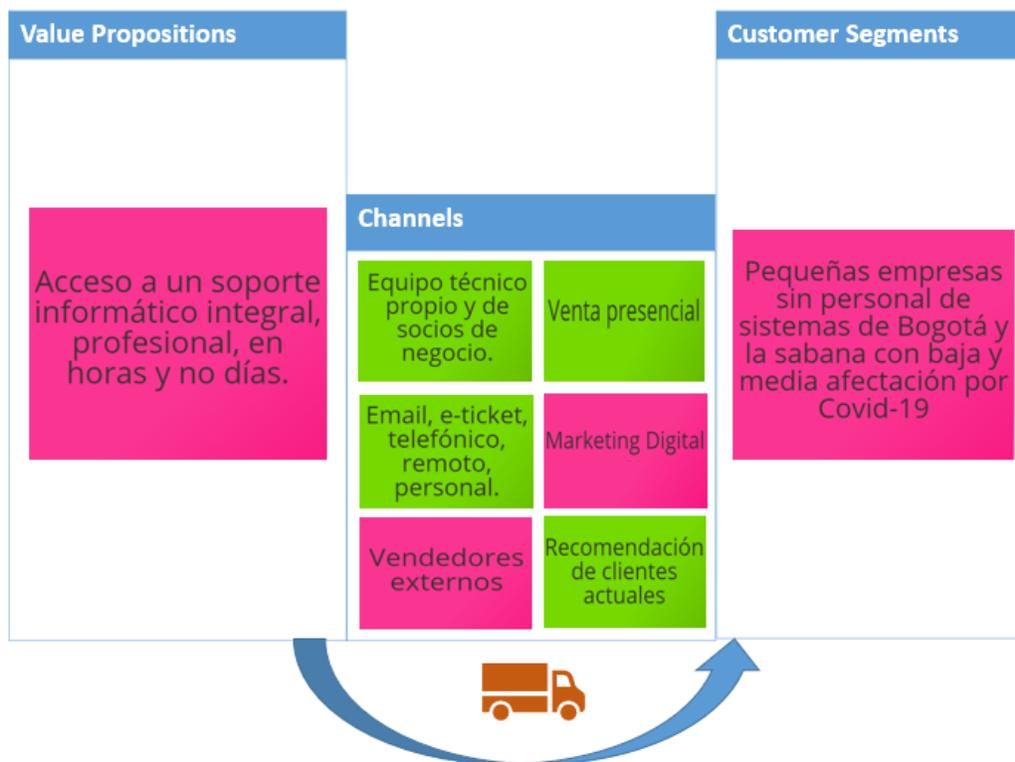


Fuente: elaboración propia.

El servicio se entrega a través de los siguientes canales claves: un equipo técnico propio y de socios de negocio, ventas presenciales, email, e-ticket, telefónico, remoto, con vendedores externos, recomendaciones de clientes actuales y por medio de marketing digital de tal manera que el cliente objetivo conozca y estén informados sobre los servicios ofrecidos.

Figura 18

Enlace 2 – BMC.

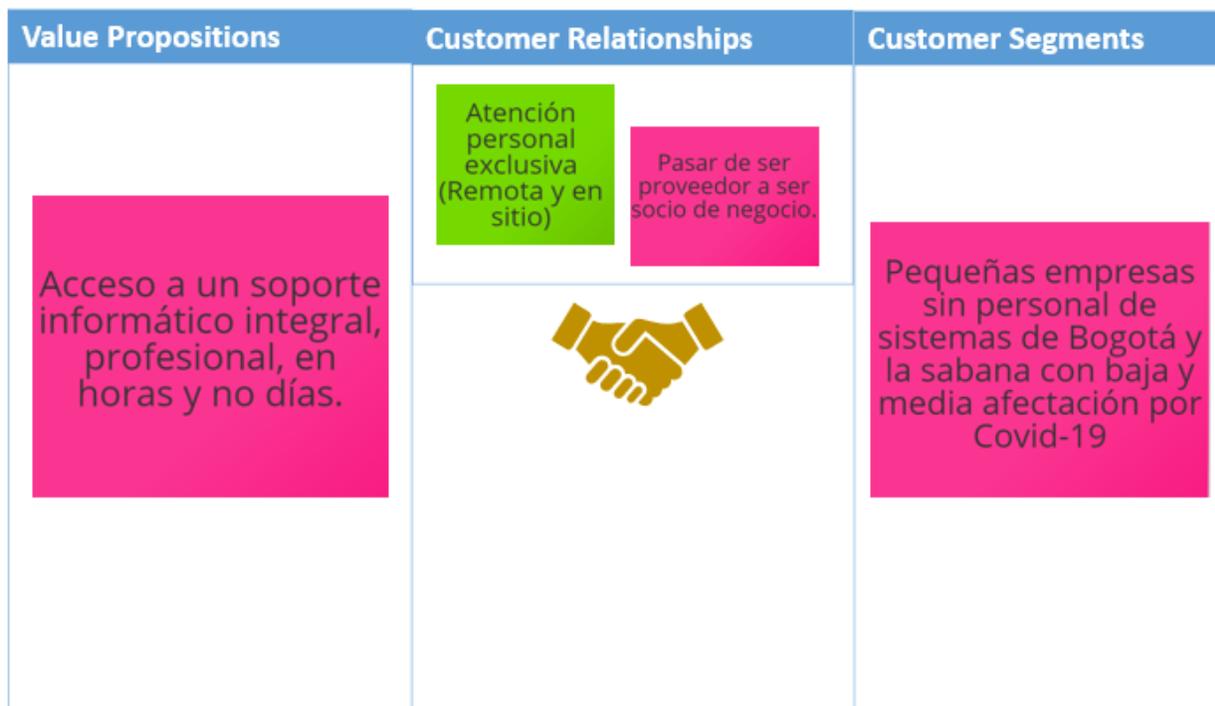


Fuente: elaboración propia.

Por medio de nuestra propuesta de valor y nuestros canales pretendemos establecer una relación cercana con nuestros clientes nuevos y antiguos atendiéndoles de forma personal y exclusiva, de manera remota o en sitio, buscando siempre pasar de ser un proveedor a ser socio del negocio, mediante relaciones comerciales a mediano y largo plazo.

Figura 19

Enlace 3 – BMC.

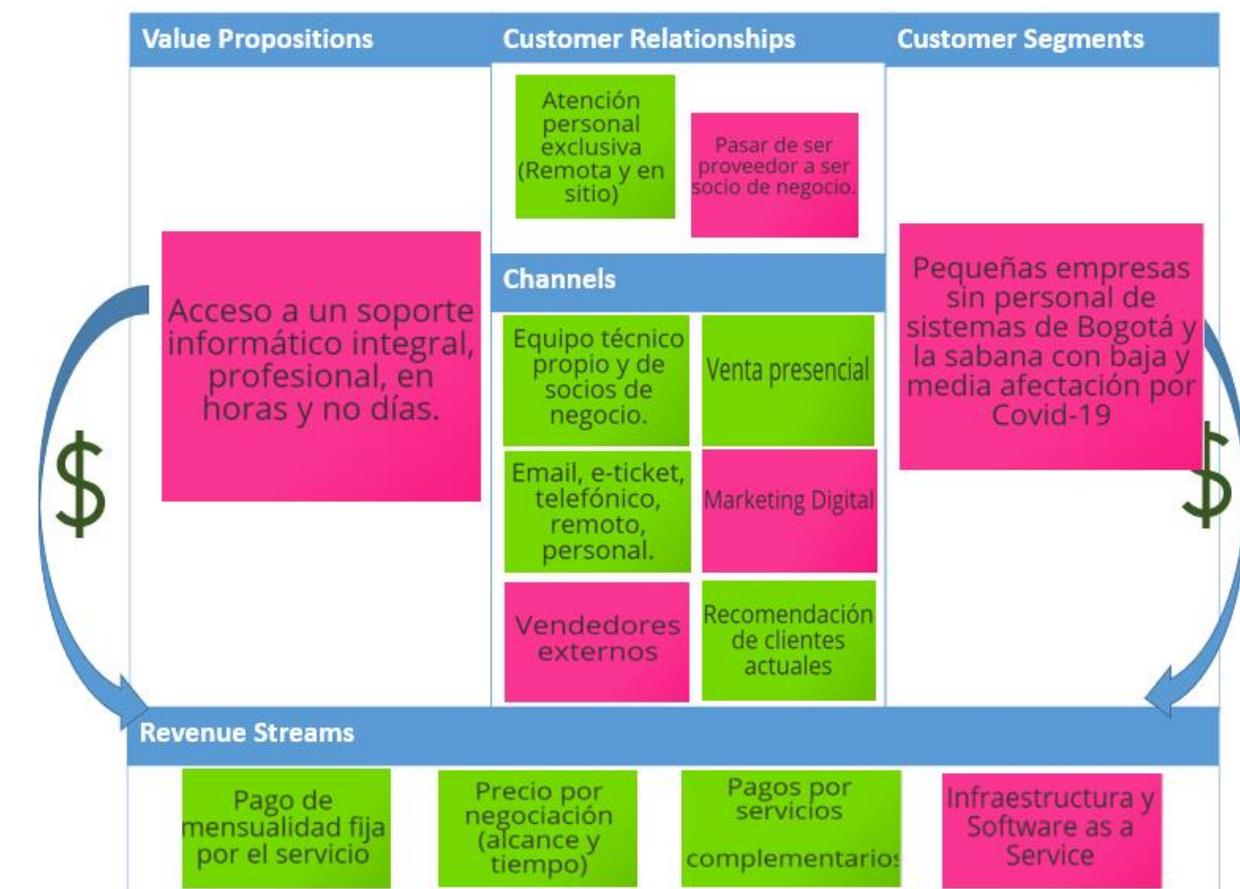


Fuente: elaboración propia.

Los clientes al tener claridad de lo que ofrecemos y que nuestros servicios y soporte darán solución a sus necesidades existentes, querrán vincularse con Conectiva, adquiriendo el servicio Mi Soporte a través de unos pagos fijos mensuales, por un precio de negociación (alcance y tiempo), e infraestructura y *software as a service*. Si el cliente lo desea, podrá adquirir servicios complementarios, lo que constituirá ingresos adicionales y posicionará a Conectiva como un proveedor integral de servicios de infraestructura IT ante nuestros clientes.

Figura 20

Enlace 4 – BMC.

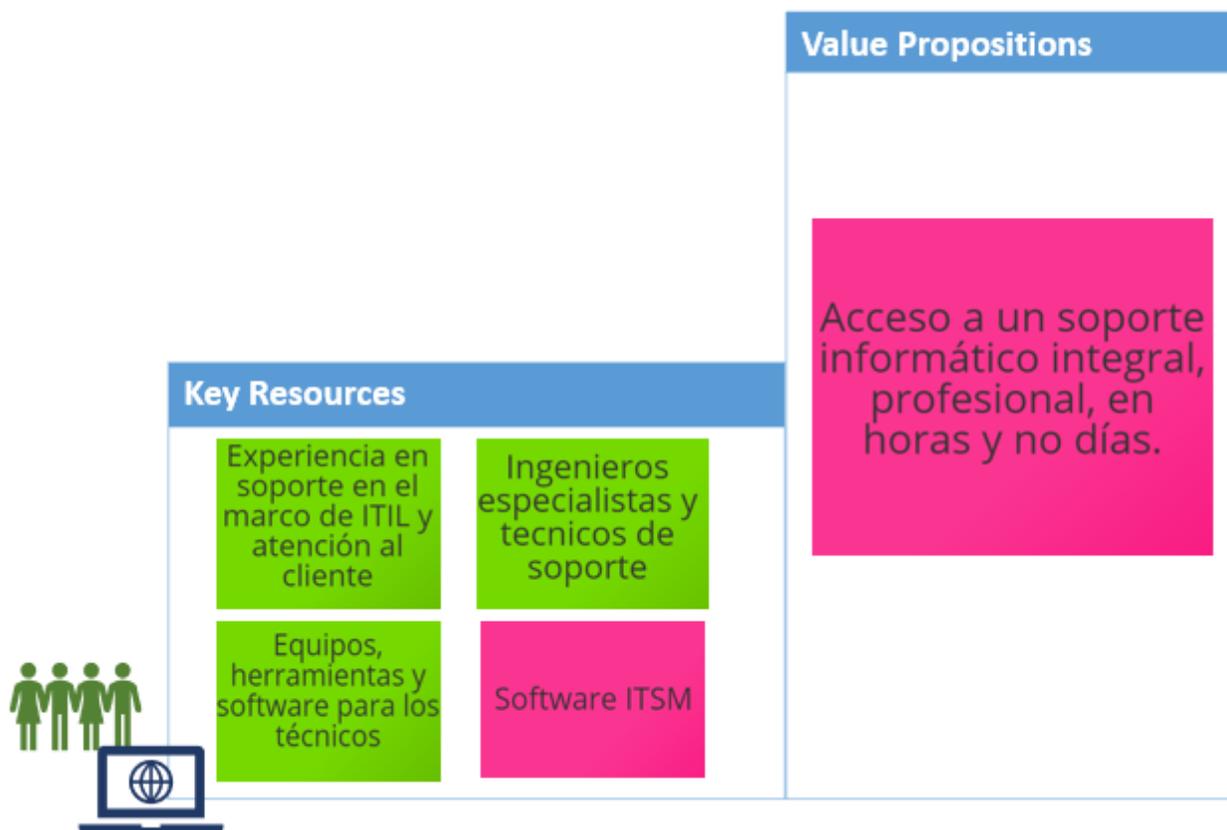


Fuente: elaboración propia.

Para poder lograr esta conexión con el cliente y aumentar su satisfacción es indispensable contar con recursos claves que nos permiten brindar esa atención integral IT; por ejemplo, contar con ingenieros especialistas y técnicos de soporte, equipos, herramientas y *software* para los técnicos, *software* ITSM, y por supuesto experiencia en soporte en el marco de ITIL y atención al cliente.

Figura 21

Enlace 5 – BMC.

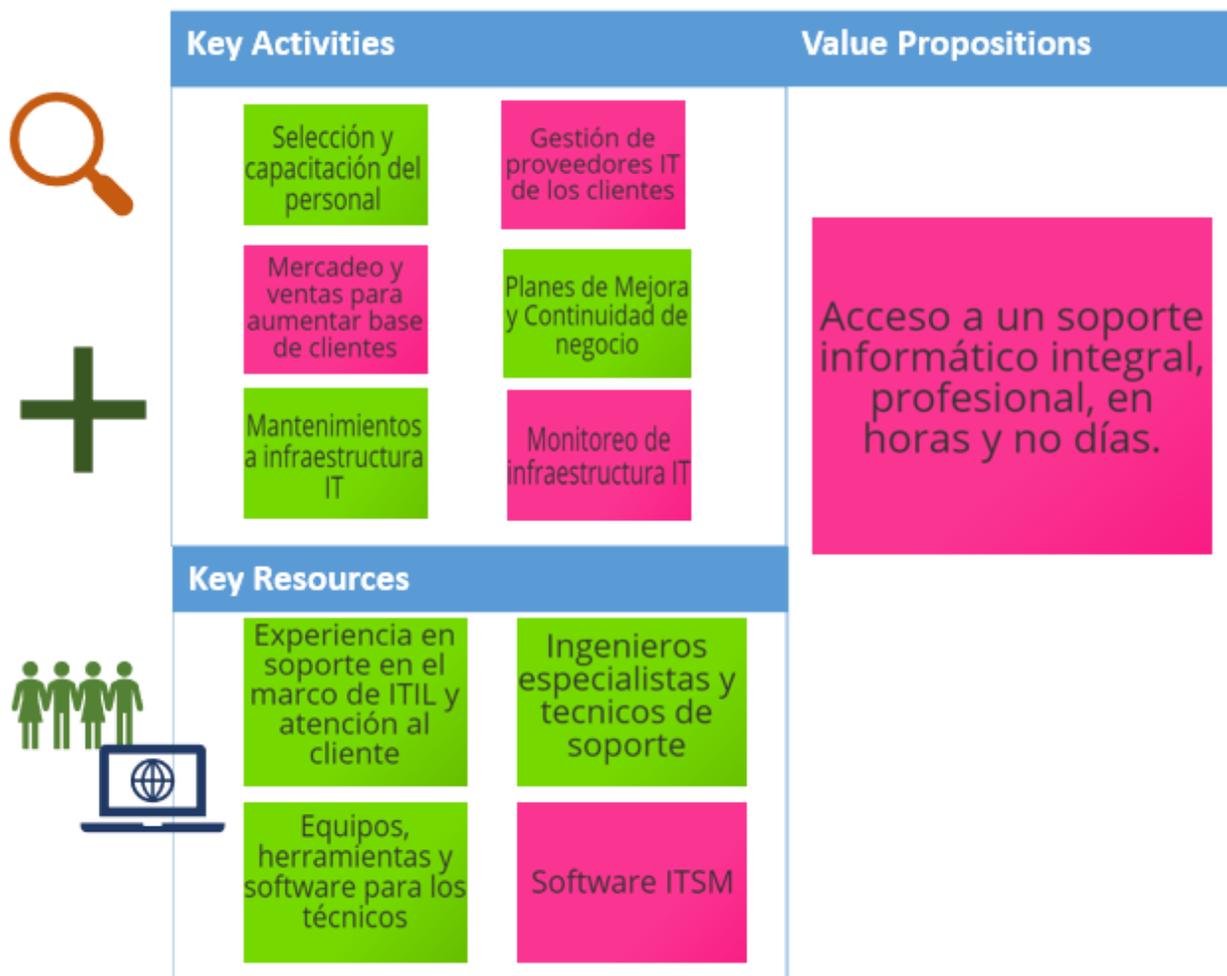


Fuente: elaboración propia.

Las actividades claves que nos permitirán cumplir con la propuesta de valor son: las actividades de mercadeo y ventas que nos permitan aumentar la base de clientes, la selección y capacitación de personal, la gestión de proveedores IT, ejecución de planes de mejora y de continuidad de negocio, la gestión y mantenimiento de la infraestructura IT, y el monitoreo de la infraestructura IT.

Figura 22

Enlace 6 – BMC.

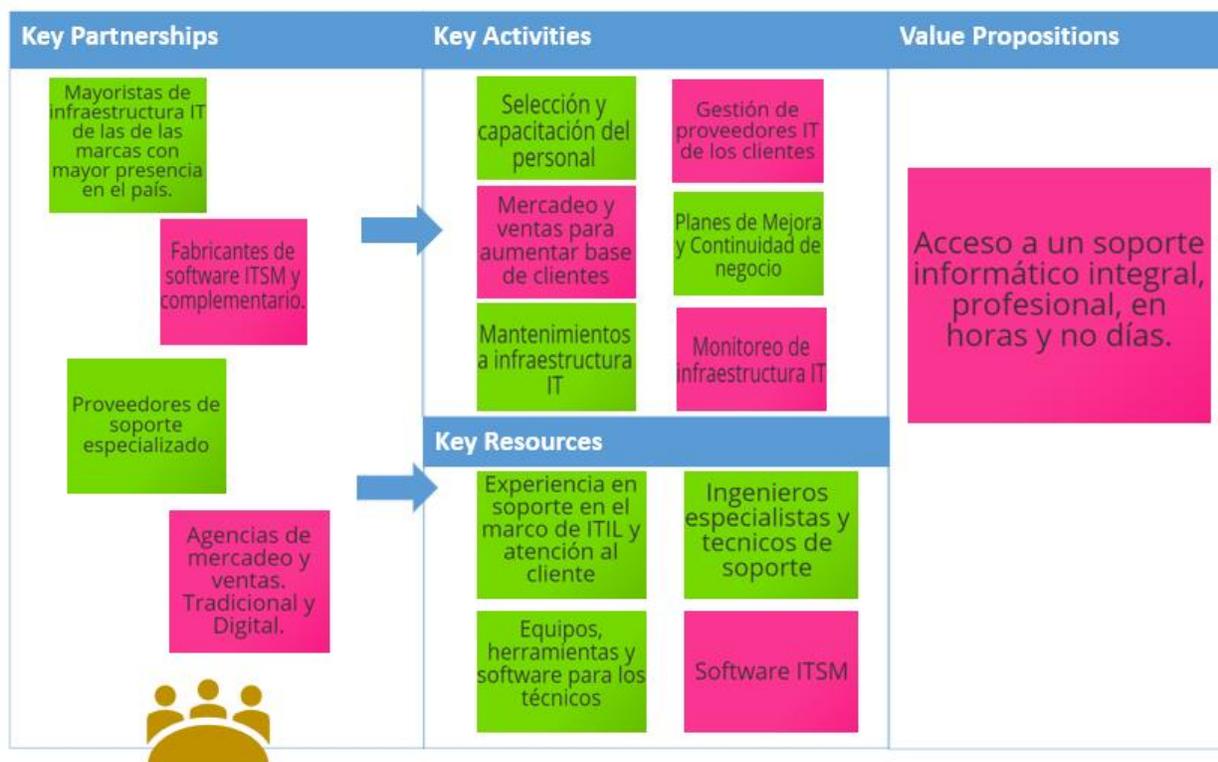


Fuente: elaboración propia.

Dicha atención integral de las necesidades IT de los clientes requiere de asociaciones con proveedores clave de soporte especializado, mayoristas de infraestructura IT, fabricantes de *software* ITSM y complementario, agencias de mercadeo y ventas tradicional y digital.

Figura 23

Enlace 7 – BMC.

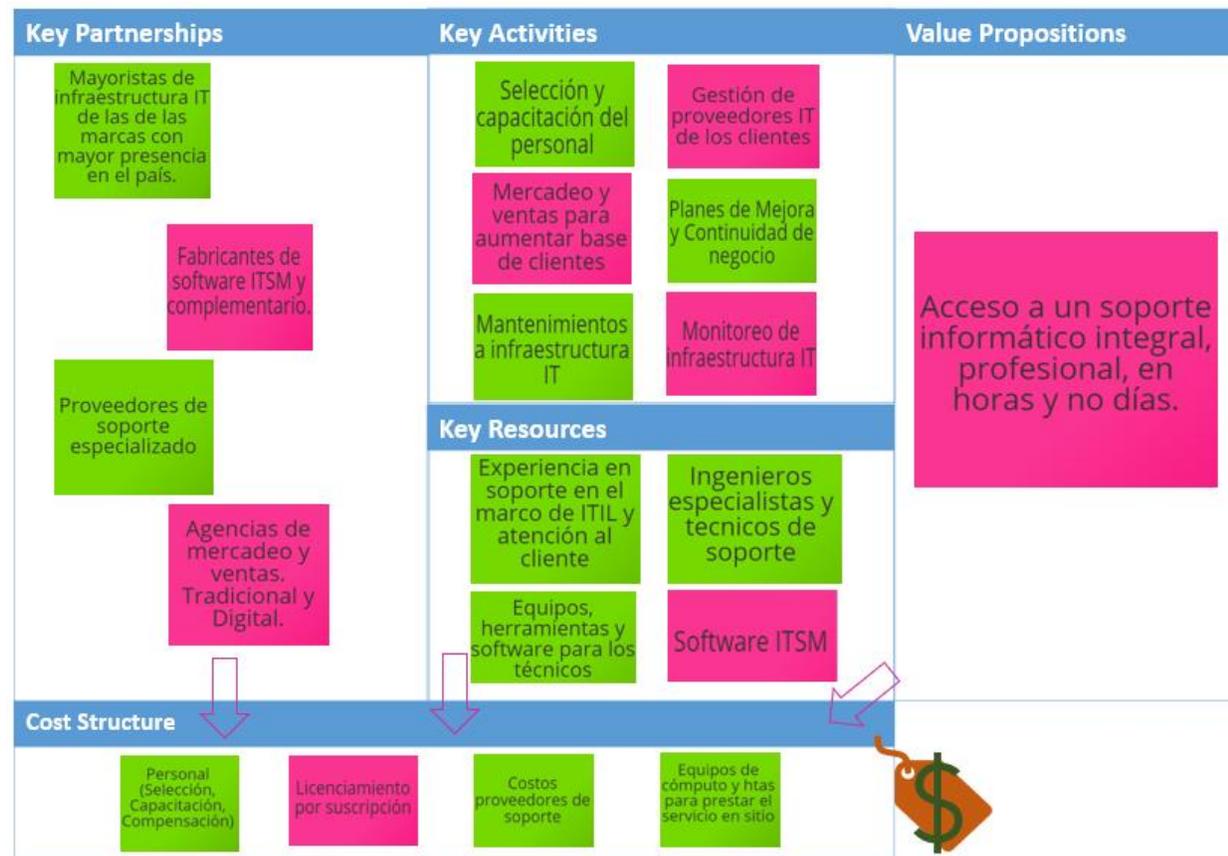


Fuente: elaboración propia.

La estructura de costos que soporta la operación del servicio Mi Soporte se compone de: costos de selección, capacitación y compensación del personal, gastos de mercadeo y ventas, costos de proveedores de soporte y costos que permitirán economías de escala como: licenciamientos por suscripción, adquisición de equipos y herramientas para prestar el servicio.

Figura 24

Enlace 8 – BMC.



Fuente: elaboración propia.

En resumen nuestro modelo de negocio se puede definir así:

Entregar a las pequeñas empresas de Bogotá y la sabana, que no tengan personal de sistemas, un servicio de soporte informático profesional e integral al alcance de éstas, resolviendo sus incidentes y peticiones en horas y no en días.

Los clientes adquieren un contrato de soporte por 1 o 3 años que les permite, mediante el pago de una tarifa mensual fija, acceder a la atención de un equipo técnico experto y además aprovechar servicios adicionales como gestión de proveedores, planes de mejora y asesoría en implementación de nuevas tecnologías.

La mayoría de los ingresos de Conectiva por este servicio provienen de los pagos fijos mensuales. El enfoque de Conectiva en ser un proveedor de soluciones IT para la

pequeña empresa, permite ingresos adicionales por la venta de otros productos y servicios. La atención integral de las necesidades IT de los clientes requiere de asociaciones con proveedores de servicios especializados, fabricantes y mayoristas de tecnología.

Análisis de Capacidades.

El análisis de capacidades se realizó de acuerdo con el modelo planteado de capacidades estratégicas (Kates y Gailbraith, 2007).

En la siguiente tabla se presenta la relación de las capacidades necesarias para entregar la propuesta de Valor a los clientes del servicio Mi Soporte y sus implicaciones en el negocio.

Tabla 5

Análisis de Capacidades.

Capacidades Organizacionales	Implicaciones	Métricas
1 Entrega de servicios IT a través de herramientas tecnológicas que mejoren la eficiencia y la funcionalidad de los servicios	<i>Benchmark</i> de herramientas IT, para <i>software</i> ITSM, <i>Cloud</i> , Ciberseguridad, <i>backups</i> , monitoreo. Políticas de gestión de la información en la empresa basadas en ISO 27001	# de herramientas integradas a procesos/servicios Contar con versión 1 políticas de seguridad de la información ISO 27001
2 Relaciones de mediano y largo plazo con nuestros clientes. (Pasar de proveedor a socio de negocio)	Cumplimiento de la promesa de valor Mejor costo/beneficio para nuestros clientes que los servicios alternativos Entregar altos niveles de satisfacción del cliente Respaldo Asesoría y venta consultiva Acompañamiento en proyectos relacionados	<i>Net Promoter Score</i> # de años consecutivos con compra por cliente Comparativo anual de compra por cliente Tiempo del vínculo comercial Número de órdenes año/cliente
3 Entrega servicios IT integral, profesional y oportuno a los clientes	Servicios IT estandarizados y complementarios. Alcance integral en servicios y productos IT para clientes PYME Personal capacitado y certificado Experiencia específica en sector corporativo Gestión basada en estándar ITIL Planes de continuidad de la operación Planes de mejora del servicio	Número de clientes que cuentan con: Registro de casos en herramienta ITSM Informe mensual de servicio Informe de incidentes mayores documentación de errores conocidos Plan de continuidad de operación Plan de mejora del negocio
Desarrollo integral (técnico, y de habilidades sociales y humanas) de los	Capacitación en herramientas específicas para la prestación del servicio Programa de formación transversal Conectiva	# Colaboradores con plan de formación y de carrera. # de colaboradores con nivel B1 inglés

colaboradores en la compañía.	Plan de formación y de carrera por cada colaborador	# de colaboradores con formación en htas IT
	Habilidad y Responsabilidad de toma de decisiones de los encargados de clientes.	# de capacitaciones técnicas por colaborador (impresión, red LAN, red Wifi)

Fuente: elaboración propia.

Las capacidades números 2, 3 y 4 son capacidades con un desarrollo medio-alto dentro de la empresa que tienen sustento en el talento humano y en la cultura organizacional, mientras que la capacidad número 1, es una capacidad con bajo desarrollo que debió ser priorizada debido a las nuevas condiciones de operación derivadas de la pandemia

Etapa Consolidar

Durante esta etapa se desarrolla y consolida el informe final donde se inicia con una comparación temporal de la estrategia, (círculo dorado, reloj estratégico, radar estratégico), se proponen algunas acciones para cerrar las brechas existentes, se ilustra el lienzo de propuesta de valor y el lienzo de modelo de negocio resultado en el taller de co-creación, y esta etapa se cierra con recomendaciones finales, lecciones aprendidas y aportes a la Metodología Estrapyme, como se verá continuación:

Recomendaciones e iniciativas

Las siguientes recomendaciones se realizan de acuerdo con los componentes del modelo de negocio, recomendaciones que consideramos sería apropiado que la gerencia de Conectiva Networks tome como foco para buscar alineación entre el lienzo de la propuesta de valor, el modelo de negocio, la estrategia competitiva y el propósito organizacional.

Tabla 6

Recomendaciones e Iniciativas.

Recomendación	Descripción
Propuesta de Valor	Mejoras en eficiencia en tiempos en el registro de incidentes y generación de informes (software ITSM- InformationTechnologyServices Management), el cual permite estandarizar los tiempos de respuesta y el registro de incidentes
	Mejoras en eficiencia en tiempos en la disponibilidad y seguridad de la información del cliente (software de trabajo remoto y ciberseguridad).
	Desarrollo de nuevos productos y servicios apoyados tecnologías como la inteligencia artificial, la ciberseguridad, internet de las cosas, transformación digital, big data, entre otras.
	Asociaciones con fabricantes de tecnologías y empresas especializadas en las tecnologías citadas anteriormente.
	Continuar el enfoque de proveedor integral de servicios de infraestructura IT, para el segmento de clientes de pequeña empresa.

Aliados Clave	Profesionalizar los macroprocesos de marketing y ventas de manera que se pueda aumentar el volumen de clientes y ventas de Conectiva.
Actividades Clave	Comunicar el propósito, las metas y la estrategia de la empresa con el fin de alinear los intereses y metas organizacionales con los personales.
	Vincular a los mandos medios (coordinadores de proyectos) en el planteamiento y seguimiento de los objetivos estratégicos anuales.
	Seguimiento de los objetivos estratégicos anuales por medio de software de seguimiento de desempeño.
Recursos Claves	Brindar formación a los colaboradores de la empresa sobre las tendencias de IT priorizadas. Formación en: inglés, servicio al cliente y liderazgo.
	Construir programas de bienestar laboral y salario emocional, buscando el equilibrio vida-trabajo.
	Proceso profesional y estandarizado de búsqueda y selección de personal.
Flujo de Ingresos	Generar una política de alertas contables, que permita hacer un seguimiento constante a indicadores financieros.
	Buscar fuentes de financiación para la penetración de mercado del servicio <i>Mi Soporte</i> a través de la banca, el gobierno o plataformas de crowdfunding.

Fuente: elaboración propia.

Priorización de iniciativas.

Entendiendo que durante la pandemia Conectiva sufrió una alta afectación en su nivel de ingresos, y que los canales por los cuales entrega los servicios de soporte a sus clientes han cambiado, desplazándose hacia el teletrabajo y el uso de herramientas colaborativas y de gestión de procesos, la priorización de iniciativas buscará responder a estas nuevas condiciones:

Tabla 7

Priorización de iniciativas.

Nivel de Prioridad	Iniciativa
1	Profesionalización de los macroprocesos de marketing y ventas con el fin de cubrir un mayor número de clientes potenciales.
2	Mejoras en eficiencia en tiempos en el registro de incidentes y generación de informes (software ITSM), y en la disponibilidad y seguridad de la información del cliente (software de trabajo remoto y ciberseguridad).
3	Desarrollo de nuevos productos y servicios basados en las megatendencias de trabajo remoto, ciberseguridad y digitalización empresarial, aprovechando la aceleración que la crisis actual trajo para éstas.

Fuente: elaboración propia.

Retroalimentación y aportes a la metodología.

El Modelo Estrapyme, puede ser considerado como una metodología ágil de formulación estratégica, por su dinamismo, la capacidad de síntesis de las herramientas empleadas, su facilidad de comprensión y utilización.

A continuación, listamos iniciativas que pueden ser analizadas como posibles complementos a la metodología por sus autores, siempre cuidando que su inclusión no desvirtúe la naturaleza de concisión y facilidad de aplicación del Modelo Estrapyme:

Tabla 8

Aportes a la Metodología Estrapyme.

Aporte	Descripción del aporte
Diagnóstico Financiero	Consideramos importante que junto con el proceso de consultoría y análisis interno se realice un diagnóstico financiero simple de la compañía, puesto que permitirá evaluar la salud financiera de la empresa actual y futura.
Entrevistas a mandos medios	Podría ser complementario y útil la implementación de un cuestionario y entrevista a colaboradores de mandos medios – táctico, es importante considerar el punto de vista de ellos, ya podrían detectar fácilmente falencias, frustraciones y alegrías de los clientes y permitirán comunicar la estrategia corporativa hacia los demás niveles.
Cuestionario con preguntas asociadas a temas disruptivos	Crisis como la generada por causa de la pandemia Covid-19, cuestionó la estabilidad de la operación diaria de los negocios, incluir preguntas sobre este tipo de eventos disruptivos, permitirá tener un insumo adicional de información que podrían ayudar a estructurar un modelo simple de estimación de riesgos que sea complementario al modelo Estrapyme. ¿Qué enseñanzas le deja la pandemia por Covid-19 a la empresa y qué ajustes realizó en su planeación estratégica y en su operación para afrontar situaciones similares en un futuro?, ¿Son los activos de la empresa lo suficientemente líquidos para afrontar este tipo de crisis?, ¿Cuenta la empresa con un comité de crisis para estas situaciones?
Metodología de seguimiento y control del desempeño	Incluir una metodología de seguimiento y control del desempeño que incluya objetivos estratégicos, iniciativas estratégicas y métricas, como pueden ser el Balanced Scorecard u Objectives and Key Results.

Fuente: elaboración propia.

Lecciones Aprendidas

Las siguientes lecciones aprendidas se presentan desde la perspectiva del mercado, de la metodología, como consultor, como estudiantes y como socio-fundador, las cuales evidencian no solo el aprendizaje adquirido en el desarrollo de la metodología EstraPyme, sino reflexiones que podemos replicar en otros contextos, así como analizar y proponer estrategias para enfrentar situaciones de alto impacto en el negocio; como la pandemia.

Tabla 9

Lecciones aprendidas.

Lecciones Aprendidas		
Perspectiva	Desde el Mercado	Como estudiantes, consultores o directivos fue el pasar por la gran disrupción que trajo la pandemia que obligó a despertar a la compañía y a desarrollar sinergias y estrategias que le permitieran continuar con sus operaciones, a buscar alternativas renegociando con clientes y con proveedores para evitar la afectación laboral de sus empleados y a suavizar los efectos de la pandemia en su flujo de caja y su rentabilidad.
		Al pasar por esta crisis de salud y económica, se considera necesario que toda empresa desarrolle e implemente un protocolo de crisis y tenga unas reservas de liquidez mayores a las legales, de tal manera que tenga un plan al cual acudir mientras se configuran los nuevos equilibrios económico y social.
	Como consultor / desde la metodología	Es importante apropiarse de la metodología de consultoría previo al inicio de su aplicación, estudiando las herramientas metodológicas dispuestas y planificando en detalle el desarrollo de las etapas. Para el caso de Estrapyme, el aprendizaje y la planeación se lograron hacer en corto tiempo, debido a lo intuitivas que son las herramientas y las fases de la metodología.
		Conocer a fondo el entorno de la compañía, es decir, analizar el ámbito externo, el sector en el cual se encuentra, sus clientes, cómo está la situación del sector desde todas las perspectivas, sean estas económicas, políticas, sociales, entre otras.
		Investigar y analizar la compañía previo al desarrollo de la consultoría para sacar mayor provecho a la etapa de entrevistas con los involucrados y poder contrastar la información aportada por los directivos, colaboradores y clientes de la empresa.

		<p>El equipo consultor debe ser empático con los entrevistados, directivos/socios, colaboradores y clientes, antes y durante el contacto presencial/virtual, con el fin de lograr un ambiente de colaboración y construcción colectiva durante el desarrollo de la consultoría.</p>
		<p>El director del equipo consultor debe mantenerse abierto a los aportes que los participantes del proceso puedan hacer a la metodología para ir la enriqueciendo con cada una de las aplicaciones.</p>
<p style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">Como estudiante MBA</p>		<p>El desarrollo de esta metodología permitió despertar habilidades de recolección, análisis y síntesis de información que junto a la experiencia laboral previa y los conocimientos adquiridos durante el MBA generaron escenarios valiosos de aprendizaje desde la práctica.</p>
		<p>El ser constantes y dedicados al desarrollo de la consultoría permitió sortear los contratiempos e interrupciones, evitando perder el compromiso de los involucrados en el proceso de consultoría por parte del cliente.</p>
		<p>Aunque se trata de una metodología de estrategia, la aplicación de ésta nos permite integrar conocimientos de otras materias como Gerencia Financiera, Desarrollo del Talento Humano, Innovación y Mercadeo en los planteamientos, conclusiones y recomendaciones al final del ejercicio de consultoría.</p>
<p style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">Como empresario y socio fundador</p>		<p>La metodología permite a los gerentes de pequeñas empresas abordar la formulación del propósito y las estrategias corporativa y competitiva, al recibir herramientas ágiles y sintéticas, que permiten en pocas jornadas de trabajo obtener una formulación estratégica para la empresa.</p>
		<p>Incluir a empleados de la organización en las entrevistas de diagnóstico de la estrategia permitió evidenciar que aunque la gerencia asuma que sus empleados conocen las estrategias corporativas y de negocio, si no se tiene una comunicación clara de éstas y un seguimiento periódico de los indicadores, los empleados desconocerán los objetivos a largo plazo y solamente responderán por objetivos de área o de corto plazo.</p>
		<p>Vincular a los empleados de nivel táctico de la empresa en las jornadas de Co-creación permite comprometer aún más a estas personas en la ejecución de la estrategia resultante de la aplicación de la metodología. También permite a la gerencia identificar potencial de crecimiento en sus colaboradores.</p>
		<p>La revisión y actualización de los lienzos de propuesta de valor y de modelo de negocio, conlleva un ejercicio de autocrítica por parte de la gerencia en el que se pueden identificar los componentes del modelo de negocio que necesitan ser fortalecidos o redefinidos con el fin de llevar la propuesta de valor a los clientes de una manera consistente y rentable.</p>
		<p>Es responsabilidad de la gerencia llevar la ejecución de la estrategia formulada a buen puerto, mediante la formulación de objetivos estratégicos, iniciativas, planes e indicadores claros, usando herramientas como el <i>Balanced Scorecard</i> u <i>Objectives and Key Results</i> que permitan la definición y seguimiento del cumplimiento de objetivos a largo plazo.</p>
		<p>La forma de liderar y los quehaceres administrativos pueden caer en una inercia por apego a las formas de actuar y las herramientas que han tenido relativo éxito en la empresa; sin embargo, ante</p>

	eventos de alto impacto como la pandemia por Covid-19, que ponen en riesgo la sostenibilidad empresarial, se hace necesario obtener nuevos conocimientos y aplicarlos oportunamente para hacer frente a las nuevas realidades de negocio, buscando hacer de la crisis un catalizador para las mejoras en la organización.
--	---

Fuente: elaboración propia.

Conclusión

Si bien la pandemia generó una gran disrupción en la economía mundial y colombiana, no es posible para los gerentes de las empresas simplemente sufrir las consecuencias de este evento sin identificar las oportunidades que se abrieron durante la crisis. Entre las oportunidades y consecuencias positivas para Conectiva Networks se destacan: la obligación de las pequeñas empresas (clientes y posibles clientes) de acelerar su proceso de transformación digital, el mayor estudio por parte de la gerencia de las perspectivas de la industria IT y en particular ITO ante la nueva normalidad, el aumento del valor percibido de los servicios informáticos para las empresas y los ajustes a la estrategia financiera priorizando el nivel de liquidez de los activos.

Adicionalmente, nos llevó a repensar los canales de entrega de los servicios y la relación con los clientes, a establecer nuevos estilos de liderazgo y de trabajo colaborativo no presencial, a mejorar nuestra capacidad de aprendizaje y adaptación para garantizar la operación de la empresa, a identificar potencialidades en los colaboradores según su respuesta a las nuevas condiciones.

Por último, nos permitió identificar tendencias que se consolidaron rápidamente como el teletrabajo, la ciberseguridad y la digitalización empresarial, las cuales vinculamos en el modelo de negocio de Mi Soporte para poder seguir entregando la propuesta de valor a nuestros clientes actuales y futuros.

Referencias

Álvarez M y Duran J. E. (2009). *Manual de las Micro, pequeña y mediana empresa*. Recuperado de https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/2022/1/Manual_Micro_Pequenha_Mediana_Empresa_es.pdf

Banco de la República (2020). *Tasa de cambio representativa del mercado (TRM) Serie histórica periodicidad diaria*. Recuperado de: https://totoro.banrep.gov.co/analytics/saw.dll?Go&Path=%2Fshared%2FSeries%20Estad%C3%ADsticas_T%2F1.%20Tasa%20de%20Cambio%20Peso%20Colombiano%2F1.1%20TRM%20-%20Disponible%20desde%20el%2027%20de%20noviembre%20de%201991%2F1.1.1.TCM_Serie%20hist%C3%B3rica%20o%20por%20a%C3%B1o&Options=rdf&lang=es&NQUser=publico&NQPassword=publico123

Becerra, L. (07 de enero de 2020). Bogotá se promociona para hacer tercerización de servicios para empresas de India. *La República.co*. Recuperado de: <https://www.larepublica.co/empresas/bogota-se-promociona-como-destino-en-tercerizacion-de-servicios-para-empresas-de-india-2948928>

_____. Colombia puede ser un hub regional de BPO. *La República.co*. Recuperado de: <https://www.larepublica.co/economia/colombia-puede-ser-un-hub-regional-de-bpo-2749724>

Barriga Manrique, E. (2012). La pequeña y mediana industria frente a la apertura económica. *Revista Universidad EAFIT*, 29(90), 23-47. Recuperado de: <https://publicaciones.eafit.edu.co/index.php/revista-universidad-eafit/article/view/1442>

Castedo, A. (17 de septiembre de 2020). Crisis por el coronavirus: qué es la recuperación económica en forma de K (y por qué es una mala noticia para muchos). *BBC.COM*. Recuperado de: <https://www.bbc.com/mundo/noticias-54164739>

CCIT. (2020). *Medidas de Reactivación Económica en el contexto de la pandemia de COVID-19*. Recuperado de: <https://www.ccit.org.co/estudios/propuestas-para-la-reactivacion-economica-covid19/>

Colombia avanza en materia de tercerización. (30 de agosto de 2019). *Portafolio.co*. Recuperado de: <https://www.portafolio.co/contenido-patrocinado/colombia-avanza-en-materia-de-tercerizacion-533102>

Colombia Compra Eficiente. (2017). *Estudio de Mercado soporte de la Licitación Pública para seleccionar los Proveedores de un Acuerdo Marco de Precios de Servicios BPO*. Recuperado de: <https://community.secop.gov.co/Public/Tendering/OpportunityDetail/Index?noticeUID=CO1.NTC.200301&isFromPublicArea=True&isModal=true&asPopupView=true>

Confecámaras. (2019). *Dinámica de Creación de Empresas en Colombia*. Recuperado de: http://www.confecamaras.org.co/phocadownload/2019/Cuadernos_Analisis_Economicos/Din%C3%A1mica%20de%20Creaci%C3%B3n%20de%20Empresas%20-%20Ene-Sep%202019.pdf

DANE, (2020a). Cuentas Nacionales, Producto Interno Bruto (PIB) II trimestre 2020. Recuperado de: https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib/bol_PIB_IITrim20_produccion_y_gasto.pdf

DANE, (2020b) Mercado laboral. Recuperado de:
https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/ech/ech/pres_web_empleo_rueda_prensa_jul_20.pdf

DANE. (2020c). *Mercado Laboral principales resultados*. Recuperado de:
https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/ech/ech/pres_web_empleo_rueda_prensa_jul_20.pdf

DANE. (2020d). *Boletín Técnico Producto Interno Bruto (PIB) II trimestre 2020*. Recuperado de:
https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib/bol_PIB_IItrim20_produccion_y_gasto.pdf

DANE (2020e). *Encuesta Pulso Empresarial*. Recuperado de:
<https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/comercio-interno/encuesta-pulso-empresarial>

Decreto 957 del 2019. Por el cual se adiciona el capítulo 13 al Título 1 de la Parte 2 del Libro 2 del Decreto 1074 de 2015, Decreto Único del Sector Comercio, Industria y Turismo y se reglamenta el artículo 2º de la Ley 590 de 2000, modificado por el artículo 43 de la Ley 1450 de 2011. Junio 05 de 2019. D.O. N° 50975.

Empresas, a hacer lo que saben. (26 de abril de 2019). *Portafolio.co*. Recuperado de:
<https://www.portafolio.co/negocios/empresas/empresas-a-hacer-lo-que-saben-528976>

Ernst & Young (2020). *Megatrends 2020 and beyond EYQ*. 3ª edición. Recuperado de:
https://www.ey.com/en_gl/megatrends

FMI, 2020. Diálogo a fondo. Recuperado de: [https://blog-dialogoafondo.imf.org/?p=13682#:~:text=Se%20prev%C3%A9%20que%20el%20PIB%20real%](https://blog-dialogoafondo.imf.org/?p=13682#:~:text=Se%20prev%C3%A9%20que%20el%20PIB%20real%20)

20se%20reduzca%2010%2C5,recupera%20parcialmente%20el%20producto%20perdido.
&text=La%20regi%C3%B3n%20de%20Centroam%C3%A9rica%2C%20Panam%C3%A1,gradual%20a%20partir%20de%202021.

García, O. (1999). *Administración Financiera, fundamentos y aplicaciones*. Tercera Edición. Cali: Prensa Moderna. ISBN: 958-9041-06-X.

Gartner (SF). Gartner Glossary. Recuperado de:
<https://www.gartner.com/en/information-technology/glossary/digitalization>

Hambrick, D., & Fredrickson, J. (Nov 2005). Are you sure you have a strategy? *Academy of management executive*, 19(4), 51-61.

Hlova, M. (20 de febrero de 2020,). Top 5 IT outsourcing trends that will rule in 2020. *N-iX*. Recuperado de: <https://www.n-ix.com/top-it-outsourcing-trends-rule/>

Coronavirus y su impacto en la economía colombiana. (21 de julio de 2020).

Johnson, G. et al. (2006) *Dirección estratégica*. Madrid: Pearson Prentice Hall.

Kane, G et al. (2020). *A case of acute disruption*. *Deloitte Insights*. Recuperado de:
<https://www2.deloitte.com/us/en/insights/topics/digital-transformation/digital-transformation-COVID-19.html>

Kates, A. & Galbraith, R. (2007). *Designing your Organization*. San Francisco: Jossey Bass.

Kenneth R. A. y Ramón, F.V. (1984). *El concepto de estrategia de la empresa*. Barcelona: Orbis. ISBN 10: 8475307590

Ley 1341 de 2009. Por la cual se definen Principios y conceptos sobre la sociedad de la información y la organización de las Tecnologías de la Información y las

Comunicaciones -TIC-, se crea la Agencia Nacional del Espectro y se dictan otras disposiciones. 30 de Julio de 2009. D.O. N° 47426.

Ley 590 de 2000. Por la cual se dictan disposiciones para promover el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresa. Julio 10 de 2000. D.O. N° 44.078

Ley 905 DE 2004. Por medio de la cual se modifica la Ley 590 de 2000 sobre promoción del desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa colombiana y se dictan otras disposiciones. Agosto 02 de 2004. D.O. N° 45.628.

Marsh & McLennan y Zurich Insurance Group (2020). *The Global Risk Report 2020*. 15^a edición. Recuperado de: <https://www.weforum.org/reports/the-global-risks-report-2020>

Porter, M.E. (2008). Las cinco fuerzas competitivas que le dan a la estrategia. *Harvard Business Review*. Vol. 86, N°. 1, 58-77. ISSN 0717-9952.

Mincomercio, (2020a). Informe económico Colombia I trimestre. Recuperado de: <https://www.mincit.gov.co/getattachment/estudios-economicos/estadisticas-e-informes/informes-economicos/informes-macroeconomicos/2020/informe-economico-01/oe-mab-informe-economico-i-trimestre-2020.pdf.aspx>

Mincomercio (2020b). *Dinámica de a economía colombiana*. Recuperado de: <https://www.mincit.gov.co/getattachment/estudios-economicos/estadisticas-e-informes/informes-economicos/informes-macroeconomicos/2020/informe-economico-01/oe-mab-informe-economico-i-trimestre-2020.pdf.aspx>

Osterwalder, A & Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*. Nueva York: Editorial John Wiley & Sons, Inc.

Osterwalder, A, et al. (2014). *Value Proposition Design: How to Create Products and Services Customers Want*. Nueva York: Editorial John Wiley & Sons, Inc.

Outsourcing: La alternativa para las Pymes. (2 de abril de 2016). Dinero.com. Recuperado de: <https://www.dinero.com/emprendimiento/articulo/alternativas-en-tercerizacion-y-outsourcing-para-pymes/218799>

Pardo, C. (31 de julio de 2020). El nearshore, el modelo bajo el cual América Latina está siendo referente en el mercado de TI. *Portafolio.co*. Recuperado de: <https://blogs.portafolio.co/haciadondevaelmercadodeticolombiano/2020/07/31/nearshore-latam-referente-mercado-global/> Procolombia. (21 de julio de 2020). Coronavirus y su impacto en la economía colombiana. Recuperado de: <https://procolombia.co/noticias/covid-19/coronavirus-y-su-impacto-en-la-economia-colombiana>

Por qué el outsourcing es una buena opción para Pymes. (04 de octubre de 2016). *AméricaEconomía.com*. Recuperado de: <https://mba.americaeconomia.com/articulos/notas/por-que-el-outsourcing-es-una-buena-opcion-para-pymes>

Prause, J. (2020). *Digitization vs Digitalization*. SAP. Recuperado de: <https://insights.sap.com/digitization-vs-digitalization/?source=social-global-voicestorm-None&campaigncode=CRM-YD20-SOC-GETSOC1>

Programa de Transformación Productiva y IDC (2014). Caracterización y formulación estratégica del sector BPO, KPO, e ITO en Colombia (Resumen ejecutivo). Recuperado de: <https://www.colombiaproductiva.com/CMSPages/GetFile.aspx?guid=9d93ad80-5e1c-4c9e-8a75-146235607e2b>

Sectorial (2020). Matriz de impacto sectorial por Coronavirus mayo 2020. Recuperado de: <https://www.sectorial.co/articulos-especiales/item/326763-matriz-de-impacto-sectorial-por-coronavirus-mayo-2020>

Sinek, S. (2011). *Star Whit Why. how great leaders inspire everyone to take action.* Londres: Portfolio Penguin.

Spataro, J. (2020). *The future of work—the good, the challenging & the unknown.* Microsoft 365. Recuperado de: <https://www.microsoft.com/en-us/microsoft-365/blog/2020/07/08/future-work-good-challenging-unknown/>

Werner A. (2020). *Perspectivas para América Latina y el Caribe: La pandemia se intensifica.* Diálogo a fondo, blog del FMI sobre temas económicos de América Latina. Recuperado de: <https://blog-dialogoafondo.imf.org/?p=13682#:~:text=Se%20prev%C3%A9%20que%20el%20PIB%20real%20se%20reduzca%2010%2C5,recupera%20parcialmente%20el%20producto%20perdido.&text=La%20regi%C3%B3n%20de%20Centroam%C3%A9rica%2C%20Panam%C3%A1,gradual%20a%20partir%20de%202021.>

World Bank. (Junio de 2020). *Global Economic Prospects.* Washington, DC: World Bank. DOI: 10.1596/978-1-4648-1553-9. License: Creative Commons Attribution CC BY 3.0 IGO.

Álvarez S. y Zapata S. (2019) *Metodología para la formulación del proceso estratégico en las pymes colombianas.* Universidad EAFIT. Recuperado de: https://repository.eafit.edu.co/bitstream/handle/10784/17591/Susana_AlvarezDelgado%3BSantiago_ZapataCorrea_2019.pdf?sequence=4&isAllowed=y

Anexos Externos

Anexo 1: Formato Entrevistas

Anexo 2: Entrevistas y grabaciones

Anexo 3: Encuesta Pulso Empresarial-EPE Sector ITO-BPO

Anexo 4: Situación Financiera 2019 ITO-BPO SuperSociedades

Anexo 5: Análisis Financiero Conectiva Pre Durante Covid-19

Anexo 6: Informe de diagnóstico modelo Estrapyme

Anexo 7: Value Proposition Canvas actual - Business Model Canvas pre y durante Covid-19

Anexo 8: Informe final modelo Estrapyme

GUÍA DE ENTREVISTA DE DIAGNÓSTICO

ANEXO 1: FORMATO ENTREVISTAS

Entrevista Cliente Pre Covid-19

Momento 1: Contexto / Historia de la empresa

- ¿Cómo se llama la empresa?
- ¿A qué industria o sector pertenece?
- ¿A qué se dedica la empresa? ¿Cuál es su actividad principal?
- ¿Tiene varias líneas de productos o servicios? ¿Cuáles?
- ¿Cómo es el proceso general de la actividad principal del negocio?
- ¿Por qué lo hace? ¿Cuál es el propósito de la empresa?
- ¿Quién la fundó?
- ¿Hace cuánto tiempo?
- ¿Cuál ha sido el camino recorrido hasta llegar dónde están?

Momento 2: Contexto

- ¿Cómo conoció a Conectiva?

Momento 3: Estrategia competitiva

- ¿Qué dolor o necesidad le alivia o le satisface Conectiva?
- ¿Cuál cree que es la percepción que tienen hacia Conectiva?
- En cuanto al servicio, me gustaría que me dijeras ¿qué parte del servicio consideras cumple las expectativas, que parte de servicios supera las expectativas y que parte definitivamente no cumplimos?
- ¿Ha pensado alguna vez en cambiar de proveedor de servicios?
- ¿Tiene contratados servicios con otras empresas similares?
- ¿Qué hace a Conectiva mejor que las otras compañías que ha contratado para los mismos servicios?
- ¿Por qué usted como cliente hoy le compra a Conectiva y no a otra?
- ¿Qué hace a la competencia mejor que Conectiva?
- ¿Por qué usted como cliente le compra a la competencia y no a Conectiva?

GUÍA DE ENTREVISTA DE DIAGNÓSTICO

¿Considera usted que los servicios prestados por Conectiva son fundamentales para el desarrollo de sus actividades del negocio? ¿Por qué?

¿Cree que Conectiva es un proveedor del que depende en gran medida la operación de su negocio?

¿En qué sentido le benefician los servicios ofrecidos por Conectiva?

Al momento de negociar, ¿quién influye más sobre el precio final?

¿Cree que puede reemplazar fácilmente los servicios que Conectiva le ofrece? ¿Por qué?

¿Qué tan fácil o difícil es contratar los servicios que ofrece Conectiva?

¿Los servicios prestados por Conectiva representan una fracción alta de sus costos?

¿Qué no le hemos preguntado que usted considera vital para el desarrollo de su negocio teniendo en cuenta los servicios que ofrece Conectiva?

¿Otros servicios?,

Net Promoter Score

En una escala de 1 a 10, siendo 10 muy probable y 1 muy poco probable. ¿Qué tan probable es que recomiende los servicios de Conectiva a un amigo o empresa?

GUÍA DE ENTREVISTA DE DIAGNÓSTICO

Entrevista Colaborador Pre Covid-19

Momento 1: Contexto / Historia de la empresa

- ¿Cómo se llama la empresa?
- ¿A qué industria o sector pertenece?
- ¿A qué se dedica la empresa? ¿Cuál es su actividad principal?
- ¿Tiene varias líneas de productos o servicios? ¿Cuáles?
- ¿Cómo es el proceso general de la actividad principal del negocio?
 - Describa las principales etapas de cómo funciona el negocio, especificando aquellas que constituyen el negocio central y aquellas que son de apoyo.
- ¿Por qué lo hace? ¿Cuál es el propósito de la empresa?
- ¿Quién la fundó?
- ¿Hace cuánto tiempo?

Momento 2: Estrategia competitiva

- ¿Quién es el cliente?
 - Especifique si es *Business to Business* (B2B) y/o *Business to Consumer* (B2C).
 - Diferencie entre cliente, usuario y consumidor final.
- ¿Qué dolor o necesidad le alivia o les satisface la empresa a sus clientes?
- ¿Cuál cree que es la percepción que tienen sus clientes de la empresa?
- ¿Ha habido clientes usuales que han dejado de comprar? ¿Por qué?
- ¿Tiene identificados a sus competidores? ¿Cuáles son?
 - Explique las diferencias entre los competidores directos y los indirectos.
 - Descríbalas.
- ¿Qué hace a esta empresa mejor que la competencia?
 - ¿Por qué un cliente hoy le compra a esta empresa y no a otra?
- ¿Cuántos clientes tiene la empresa actualmente?
 - ¿Cómo participan en sus ventas?
 - ¿Hay algún cliente del que dependan en gran medida los ingresos de la empresa?

GUÍA DE ENTREVISTA DE DIAGNÓSTICO

- Al momento de negociar, ¿quién influye más sobre el precio final: su cliente o usted?
- ¿Cuántos proveedores tiene la empresa actualmente?
 - ¿Cómo participan en sus compras?
 - ¿Hay algún proveedor del que dependa en gran medida la operación de la empresa?

Y una última pero fundamental pregunta:

¿Qué no le hemos preguntado que usted considera vital para el desarrollo de su negocio?

GUÍA DE ENTREVISTA DE DIAGNÓSTICO

Entrevista Socio – Empresario Pre Covid-19

Momento 1: Contexto / Historia de la empresa

- ¿Cómo se llama la empresa?
- ¿A qué industria o sector pertenece?
- ¿A qué se dedica la empresa? ¿Cuál es su actividad principal?
- ¿Tiene varias líneas de productos o servicios? ¿Cuáles?
- ¿Cómo es el proceso general de la actividad principal del negocio?
 - Describa las principales etapas de cómo funciona el negocio, especificando aquellas que constituyen el negocio central y aquellas que son de apoyo.
- ¿Por qué lo hace? ¿Cuál es el propósito de la empresa?
- ¿Quién la fundó?
- ¿Hace cuánto tiempo?
- ¿Cuál ha sido el camino recorrido hasta llegar donde están?

Momento 2: Estrategia competitiva

- ¿Quién es el cliente?
 - Especifique si es *Business to Business* (B2B) y/o *Business to Consumer* (B2C).
 - Diferencie entre cliente, usuario y consumidor final.
- ¿Qué dolor o necesidad le alivia o le satisface la empresa a sus clientes?
- ¿Cuál cree que es la percepción que tienen sus clientes de la empresa?
- ¿Ha habido clientes usuales que han dejado de comprar? ¿Por qué?
- ¿Tiene identificados a sus competidores? ¿Cuáles son?
 - Explique las diferencias entre los competidores directos y los indirectos.
 - Descríbalas.
- ¿Qué hace a esta empresa mejor que la competencia?
 - ¿Por qué un cliente hoy le compra a esta empresa y no a otra?
- ¿Qué hace a la competencia mejor que esta empresa?

GUÍA DE ENTREVISTA DE DIAGNÓSTICO

- ¿Por qué un cliente hoy le compra a la competencia y no a esta empresa?
- ¿Considera que la empresa vende o a la empresa le compran?
- ¿Cuántos clientes tiene la empresa actualmente?
 - ¿Cómo participan en sus ventas?
 - ¿Hay algún cliente del que dependan en gran medida los ingresos de la empresa?
 - Al momento de negociar, ¿quién influye más sobre el precio final: su cliente o usted?
- ¿Cuántos proveedores tiene la empresa actualmente?
 - ¿Cómo participan en sus compras?
 - ¿Hay algún proveedor del que dependa en gran medida la operación de la empresa?
 - Al momento de negociar, ¿quién influye más sobre el precio final: su proveedor o usted?
- ¿Tiene identificados los productos o servicios con los que su cliente reemplazaría lo que hoy la empresa le satisface? ¿Cuáles son?
- ¿Qué tan fácil o difícil es entrar en esta industria? ¿Debido a qué?
- ¿Qué tan intensa es la competencia en esta industria (desleal, ilegal, etc.)?

Momento 3: Situación financiera

- ¿Cómo se vienen comportando las ventas?
 - ¿Identifica alguna tendencia que estén presentando?
 - ¿Cuál es el porcentaje de ventas de contado y cuál el de ventas a crédito?
- ¿Conoce cuál es el margen de contribución de los productos?
- ¿Se tiene identificado el punto de equilibrio?
 - ¿Las ventas permiten cubrir la totalidad de las obligaciones?
- ¿Alguna vez la empresa se ha visto corta para pagar la nómina de los empleados?, ¿o se ha atrasado en el pago de esta?
- Al final del mes, ¿la empresa da utilidad o da pérdidas?
- Cuando la empresa requiere capital, ¿cómo se financia?
- ¿A cuánto ascienden las deudas de la empresa actualmente?
- ¿A cuántos días en promedio paga la empresa a los clientes?
- ¿A cuántos días en promedio paga la empresa a sus proveedores?
- ¿Mantienen inventario? ¿Cuánto, aproximadamente?

GUÍA DE ENTREVISTA DE DIAGNÓSTICO

Y una última pero fundamental pregunta:

¿Qué no le hemos preguntado que usted considera vital para el desarrollo de su negocio?

GUÍA DE ENTREVISTA DE DIAGNÓSTICO

Entrevista Colaborador Durante Covid -19

Quisiéramos conocer a través de su experiencia y tiempo de trabajo en la compañía cuál es su conocimiento sobre los negocios en los que participa la empresa y cómo compete en éstos. También queremos saber cuál es la percepción hacia Conectiva Networks como su empleador.

Sus respuestas sinceras nos permitirán identificar qué tanto valor estamos entregando a nuestros colaboradores y a nuestros clientes, permitiéndonos mejorar en pro de la sostenibilidad y crecimiento de esta compañía.

Relación con Conectiva

- ¿Quisiera que nos indique hace cuanto labora en Conectiva?
- ¿A través de que medio conoció la vacante a la cual se postuló?
- ¿Cuál es su función dentro de la compañía?, por favor descríbala.

Conocimiento de la estrategia

- ¿A qué se dedica la empresa? ¿Cuál es su actividad principal?
- ¿Tiene varias líneas de productos o servicios? ¿Cuáles?
- ¿Cómo es el proceso general de la actividad principal del negocio?
- ¿Tiene una visión clara de hacia donde debe ir la organización y como logran que así sea?
- ¿Tiene conocimiento de cuál es la estrategia competitiva de la empresa? ¿La estrategia es divulgada entre todos los empleados?
- ¿Como empleado los mantienen informados sobre cambios de fondo en la estrategia de empresa?
- ¿Ustedes son partícipes de la creación o elaboración de las estrategias organizacionales?

Relación con clientes

- ¿Qué dolor o necesidad cree que le alivia o les satisface la empresa a los clientes? Usted que tiene contacto frecuente con clientes ¿Cuál cree que es la percepción que tienen ellos hacia la empresa?

GUÍA DE ENTREVISTA DE DIAGNÓSTICO

¿Qué cualidades le reconocen a Conectiva sus clientes y qué les gusta del servicio prestado?

¿Qué inquietudes o posibles opciones de mejora del servicio le han planteado los clientes?

¿Ha recibido quejas de los clientes? ¿Cuáles? ¿Cuáles son sus ideas para mejorar en estos aspectos?

¿Las opiniones que usted brinde acerca de mejorar o cómo podría funcionar mejor un servicio son tenidas en cuenta?

Cultura Organizacional

¿Existe una relación cordial y cálida entre compañeros y jefes?

¿El tiempo que usted dedica a las responsabilidades dentro de la compañía le permite tener tiempo para su vida personal?

¿Qué considera se debe mejorar o cambiar dentro de la compañía, en cuanto a relaciones interpersonales y cultura organizacional?

¿Cuál es su percepción general sobre la empresa?

GUÍA DE ENTREVISTA DE DIAGNÓSTICO

Entrevista Empresario Socio Durante Covid-19

Conforme la situación de emergencia decretada por cuenta del Covid 19, quisiera saber las situaciones por las que ha pasado la compañía:

Momento 1: Estrategia

¿Qué tan afectada se está viendo la industria a la que pertenece Conectiva durante esta emergencia? ¿Qué ha pasado a nivel de la industria?, ¿Qué ha pasado con las otras empresas? ¿Han cerrado, o siguen?

Es decir que la industria, en vez de verse perjudicada, puede tomar todo lo que está pasando como una ventaja ¿cierto?

¿Piensa usted que su empresa está en riesgo de supervivencia por la pandemia?

¿Cuáles fueron las medidas defensivas/ de subsistencia que tomó y está tomando la empresa durante la contingencia? ¿Cree que con la situación originada por la pandemia debe hacer cambios en su modelo de negocio?

¿Qué enseñanzas le ha dejado esta situación a nivel profesional y personal?

Momento 2: Situación financiera

¿Han disminuido sus ventas respecto a los meses antes del inicio de la pandemia en Colombia (Mediados de marzo), y respecto al mismo periodo del año anterior?

¿En caso de respuesta positiva, en qué porcentajes?

¿Las ventas permiten cubrir la totalidad de las obligaciones? ¿A final de mes los ingresos son mayores que los egresos?

¿Optó por pedir ayuda económica al Estado? ¿Debió acudir a créditos bancarios para cubrir sus obligaciones con proveedores, con empleados?

¿Su situación de caja, cómo era al inicio de la pandemia y cómo estos dos (2) meses de las medidas de aislamiento preventivo establecidas por los gobiernos nacional y local?

Momento 3: Clientes

GUÍA DE ENTREVISTA DE DIAGNÓSTICO

¿Cuál fue la situación de sus clientes?, que le comentaron? ¿Qué acercamiento tuvo?, ¿Cómo les planteo o convenció de que continuaran con el negocio pactado?
¿Realizo algún tipo de negociación económica con sus clientes?

¿Perdió Clientes? ¿Qué porcentaje representan de sus clientes totales?
¿Qué estrategias planteó y puso en marcha para la consecución de nuevos clientes o retención de los actuales?

¿La recuperación de la cartera se vio afectada? ¿Mayores plazos de pago?
¿Cartera castigada?

Proveedores ¿Tuvo la oportunidad de negociar con sus proveedores? (plazos de pago, precios, etc.) o por ejemplo, ¿cómo negociaste con los proveedores? tengo entendido ¿que el proveedor más grande ahí es como, el tema de la oficina, del arriendo?

Momento 4: Colaboradores

¿Ha tenido que prescindir de colaboradores? ¿De ser positiva, qué porcentaje de sus colaboradores debieron salir?, ¿cómo lo tomaron?

¿Ha tenido que acordar reajustes salariales con sus colaboradores y cuál fue su disposición?

¿Cómo? ¿De acuerdo con el nivel salarial?

¿Pero lo tomaron bien, o alguno se incomodó, se molestó?

¿Cuál es la reflexión de ustedes como empresarios, al estar viviendo esta pandemia, que pone en jaque la salud, la economía, la subsistencia y la solidaridad, para no caer o no llegar a estar en la difícil situación de muchas pymes que han tenido que cerrar?,

¿Que considera necesario tener o hacer para estar blindados?

GUÍA DE ENTREVISTA DE DIAGNÓSTICO

ANEXO 2: ENTREVISTAS Y GRABACIONES

Entrevista Cliente Inciteco Pre Covid-19

Momento 1: Contexto

¿Cómo conoció a Conectiva? Conectiva es una empresa familiar, parentesco con uno de los socios.

¿Cuál fue el propósito de contactar a Conectiva? Somos una empresa que ha venido en un crecimiento en los últimos 5 años, donde hemos pasado de 10 a 100 empleados de planta y así mismo se ha iniciado un proceso de tecnificación y de adquisición de equipos. Entonces al principio se tenía un ingeniero de sistemas que venía por días y se vio la necesidad de adquirir un soporte especializado porque la parte de infraestructura tecnológica se creció muchísimo y en ese sentido con la experiencia que Conectiva había adquirido con empresas públicas atendiendo mesas de ayudas, vimos que era una opción en la cual nos podíamos apoyar.

¿Por qué decidió vincularse o cerrar contrato con Conectiva? Como mencione anteriormente la experiencia de Conectiva en mesas de ayuda con entidades tan complejas como el sector público, es un buen antecedente de que pueden hacer las cosas muy bien y la cercanía con el socio.

¿Tiene varias líneas de servicios contratadas con Conectiva? ¿Cuáles? Solo tenemos soporte de hardware y el sistema de cámaras.

¿Describa las principales etapas de cómo funciona los servicios prestados por Conectiva a su empresa? Tenemos dedicación de un ingeniero de Conectiva q viene 1 o 2 veces por semana, tenemos unos niveles de servicio y unos equipos que son prioritarios y unos tiempos de respuesta para cada una de las necesidades que se presenta de acuerdo con la necesidad que se presenten de acuerdo con la complejidad y a la prioridad que tenga el usuario. Hay usuarios VIP que son los que hacemos pagos y transacciones cuyos computadores no se pueden quedar mucho tiempo fuera de servicio porque se colapsa el sistema la empresa, se estableció

GUÍA DE ENTREVISTA DE DIAGNÓSTICO

desde el principio unos niveles de servicios y tiempos de respuesta, los cuales se han mantenido de la mejor manera.

¿Hace cuánto tiempo tiene contrato con Conectiva? Vamos por el tercer año, vamos hasta marzo del 2021.

Momento 2: Estrategia competitiva

¿Qué dolor o necesidad le alivia o le satisface Conectiva? La necesidad que alivia es un soporte y una opinión experta sobre los problemas de hardware y los equipos tecnológicos que tenemos, cada vez la red de nosotros es más compleja, el servicio nos quita muchos dolores de cabeza.

¿Cuál cree que es la percepción que tienen hacia Conectiva? Es buena, los tiempos de respuesta han sido los que se comprometieron a dar, actualmente tienen un nuevo personal de Conectiva y está dando resultado sin queja alguna. Digamos que la percepción es importante y depende de la persona que ejerza los servicios puede que la empresa sea excelente pero si la persona que presta el servicio no tiene de pronto la habilidad de comunicación o no se sabe expresar muy bien o no tiene cierta habilidad puede hacer que la percepción baje.

¿Ha pensado alguna vez en cambiar de proveedor de servicios? Cuando se fue el primer ingeniero asignado de conectiva, pensamos... y cuando se acabó el contrato, pensamos en revisar otras oportunidades de negocio con otras empresas, porque estamos muy contentos con el trabajo del ingeniero pero la persona que lo estaba reemplazando no nos satisfacía del todo pero finalmente decidimos continuar con Conectiva.

¿Tiene contratados servicios con otras empresas similares? Solo con conectiva.

¿Qué hace a Conectiva mejor que las otras compañías que ha contratado para los mismos servicios? Hay una cosa importante y es la claridad que se tiene en los tiempos de respuesta para cualquiera de las contingencias que se puedan presentar, el hecho de que este plasmado en un documento y se cumpla es muy

GUÍA DE ENTREVISTA DE DIAGNÓSTICO

importante situación que no se presentaba con las demás empresas, ese formalismo es muy importante para nosotros y la organización. Otro valor agregado que tiene no solo se limita a dar el soporte y ofrece soluciones, nos da acceso a cotizaciones de las distintas necesidades que se nos presentan así muchas veces no se realicen compras a Conectiva y con esto tienen un parámetro de referencia y nos facilita mucho la vida.

¿Considera usted que los servicios prestados por Conectiva son fundamentales para el desarrollo de sus actividades del negocio? ¿Por qué?

Sin duda es fundamental el apoyo de conectiva, desde hacía algún tiempo las actividades están centralizadas en un servidor, allí esta toda la información de la empresa y de las obras, hace poco tuvieron inconvenientes con el servidor y sin la ayuda de Conectiva hubiera sido imposible, el servicio y ayuda prestada fue fundamental, somos Conectiva-dependientes.

¿Cree que Conectiva es un proveedor del que depende en gran medida la operación de su negocio? Si, como mencione, si la infraestructura tecnológica está bien la gente puede trabajar, sino se para toda la parte administrativa (cobros, actas, pagos, informes).

¿En qué sentido le benefician los servicios ofrecidos por Conectiva? con lo anterior se responde.

Al momento de negociar, ¿quién influye más sobre el precio final? Se enfocaron en el precio y que no superara el valor mensual de un ingeniero de sistemas dedicado a la infraestructura, fue el primer filtro. Con el tiempo consideramos que el precio no es tan importante mientras exista una infraestructura que soporte el negocio.

¿Cree que puede reemplazar fácilmente los servicios que Conectiva le ofrece?

¿Por qué? Fácilmente no creo, porque por ahora no conozco proveedores similares y ya cuando se tiene relación de confianza y en el servidor hay información privada, no se puede permitir que cualquiera tenga acceso a esa información. La primera razón es porque no hemos cotizado con otras empresas.

GUÍA DE ENTREVISTA DE DIAGNÓSTICO

¿Qué tan fácil o difícil es contratar los servicios que ofrece Conectiva? Yo creo que no es difícil el hecho de contratar pero el hecho de generar relación de confianza y abrir toda la información privada es más complicada. Ya que en el servidor hay información contable, de la competencia, entre otros.

¿Los servicios prestados por Conectiva representan una fracción alta de sus costos? No.

¿Qué no le hemos preguntado que usted considera vital para el desarrollo de su negocio teniendo en cuenta los servicios que ofrece Conectiva? Han abarcado todo en la encuesta, tal vez no se tiene un universo grande solo porque se tiene contratado un solo servicio, para lo que se tienen contratado y para las necesidades es suficiente.

Net Promoter Score

En una escala de 1 a 10, siendo 10 muy probable y 1 muy poco probable. ¿Qué tan probable es que recomiende los servicios de Conectiva a un amigo o empresa?

Calificación = 9.

Recomendación: Muchas veces las personas que vienen a prestar los servicios de Conectiva, por la misma profesión y formación no tienen muchas habilidades sociales, de comunicación, tal vez muchas necesidades no son atendidas como debe ser, recomiendo hacer un feedback periódico con estas personas una vez al mes, o una encuesta de satisfacción con el informe que Conectiva envía mensualmente, creo que sería muy útil, como digo, con algunos personajes han habido diferencias, pero no han podido sensibilizar al interior de Conectiva porque no existe esa comunicación tan constante y de pronto al tener esa relación familiar con el socio no es tan fácil hacerle énfasis sobre su personal, es más fácil a través de la socia un feedback de la operación o encuesta. Y también una visita más periódica a las instalaciones con otro personal que no seamos los dueños.

GUÍA DE ENTREVISTA DE DIAGNÓSTICO

Entrevista Cliente Clever Leaves Pre Covid-19

Momento 1: Contexto / Historia de la empresa

¿Cómo se llama la empresa?

Ecomedics

¿A qué industria o sector pertenece?

Farmacéutica, producción de productos de cannabis medicinal

¿A qué se dedica la empresa? ¿Cuál es su actividad principal?

Tienen cultivo de cannabis no psicoactivo, tiene planta postcosecha y planta de extracción de todos los productos derivados del cannabis que permite la regulación.

¿Tiene varias líneas de productos o servicios? ¿Cuáles?

Tiene dos líneas de ventas, B2B y B2C, el consumidor final son empresas en el extranjero.

¿Cómo es el proceso general de la actividad principal del negocio?

Describe las principales etapas de cómo funciona el negocio, especificando aquellas que constituyen el negocio central y aquellas que son de apoyo.

En negocio central comienza con el cultivo, ellos reciben licencias del Estado para cultivar en pesca Boyacá, allí inicia todo el proceso, hay tema regulatorio que soporta toda la operación, tema administrativo, contabilidad, finanzas...

Después del cultivo de plantas que tiene un ciclo, pasa a pos cosecha que es otra de las áreas principales donde se transforma el producto, hay una cadena de suministro de traslado de producto/material a la planta de Tocancipa (que es la planta de extracción), en esta planta se inicia el proceso de calidad ya que están muy ceñidos a un proceso de calidad y buenas prácticas de manufactura y hay unos procesos de farma, es decir de extracción de químicos, investigación y desarrollo, luego continua almacenamiento y despacho, supply, venta, y demás. Hay áreas transversales, está el área de tecnológica, que es un área que apoya a todas las demás áreas, un área de proyectos, gestión humana y demás.

GUÍA DE ENTREVISTA DE DIAGNÓSTICO

¿Por qué lo hace? ¿Cuál es el propósito de la empresa?

Enfocados a mejorar la calidad de vida en temas de salud, por eso a pesar de que nuestro producto el cannabis puede ser un producto recreativo, nosotros estamos enfocados en el tema medicinal, nuestros productos, queremos que sean utilizados para desarrollar medicamentos y soluciones que ayuden a mejorar la calidad de vida de la gente.

¿Quién la fundó?

Son tres (3) fundadores, Andres Fajardo, Gustavo Escobar, William Wilches colombianos y con un apoyo de un holding canadiense.

¿Hace cuánto tiempo? Fundada en el año 2016

¿Cuál ha sido el camino recorrido hasta llegar dónde están?

Ellos venían con la idea de un emprendimiento, empezaron a tocar puertas y llegaron hasta la inversión del holding canadiense, el crecimiento exponencial fue el año pasado, paso de tener 30 a 40 empleados a tener 600 en un solo año, a tener dos cultivos, la planta de extracción, la estructura que se tenía y apalancados con un musculo financiero, el crecimiento fue muy rápido.

Momento 1: Contexto

¿Cómo conoció a Conectiva?

Una vez ingresé a la compañía, se dio cuenta que era un proceso tercerizado, pensé que pertenecía a Clever Leaves, los funcionarios de Conectiva asumen roles de gran importancia, cada uno ha desarrollado habilidades que nos ha servido también a nosotros.

Momento 2: Estrategia competitiva

¿Qué dolor o necesidad le alivia o le satisface Conectiva?

Atención a los usuarios en todas las sedes, atención de incidentes, dudas, nos apoyan a que haya continuidad en todos los servicios de internet, llámese equipo

GUÍA DE ENTREVISTA DE DIAGNÓSTICO

de computo, redes, llámese simplemente el servicio al cliente, el apoyo del equipo Conectiva es vital, ellos son incluso parte del equipo Clever Leaves.

¿Cuál cree que es la percepción que tienen hacia Conectiva?

Es que ha venido creciendo, empresa pequeña que nos ha podido soportar en esta labor de crecimiento que tuvimos el año pasado, pues éramos pequeños, crecimos y ellos nos pudieron dar cobertura a la medida de ese crecimiento, esto habla bien, enfrentaron el reto y lo superaron con nosotros, es una empresa que tiene buena proyección.

En cuanto al servicio, me gustaría que me dijeras ¿qué parte del servicio consideras cumple las expectativas, que parte de servicios supera las expectativas y que parte definitivamente no cumplimos?

En lo que se ha visto del servicio, se cumplen las expectativas, se atiende los incidentes, se atiende al usuario, se asegura que las soluciones sean efectivas, se cumple con lo que estaban esperando, el en sentido de lo mínimo requerido, se cumple. Por mejorar en cuanto a recursos asignados, el tema del entrenamiento, la tecnología es un tema que evoluciona día a día, nos gusta tener las últimas tendencias, sentimos que Conectiva debe apoyar a los funcionarios en estas herramientas y más en el tema del idioma, nosotros como Clever Leaves debemos acortar la brecha del idioma, entrenamientos de servicios al cliente, de manejo del stress, aprender a priorizar, este tipo de formación ayudaría a mejorar el servicio.

¿Ha pensado alguna vez en cambiar de proveedor de servicios?

Sí, porque hay un proceso que se debe surtir, la organización está cambiando, el tema del idioma es una necesidad que se debe surtir, necesitamos ese respaldo y esa formación.

¿Tiene contratados servicios con otras empresas similares?

No, lo único tercerizado es el proceso de nómina, el proyecto de implementación ERP que es una consultoría, con los demás proveedores de tecnología tenemos contratados servicios muy puntuales, pero no como el servicio que se tiene con Conectiva.

GUÍA DE ENTREVISTA DE DIAGNÓSTICO

¿Qué hace a Conectiva mejor que las otras compañías que ha contratado para los mismos servicios?

La selección de personal es muy apropiada, han tenido ingenieros consultores que nos han prestado apoyo, son muy buenos técnicamente pero no tienen actitud de servicio, para nosotros es muy valioso el recurso humano, que tengan una buena actitud pues el conocimiento se adquiere, la actitud es algo que valoramos de las personas que están bajo el servicio de Conectiva.

¿Por qué usted como cliente hoy le compra a Conectiva y no a otra?

N/A, desconoce el criterio de selección inicial.

¿Qué hace a la competencia mejor que Conectiva?

¿Por qué usted como cliente le compra a la competencia y no a Conectiva?

Trabajamos con otra empresa que tiene muchos especialistas en nuestra plataforma Microsoft, es muy costoso, pero las veces que se trabaja con ellos son muy efectivos y se trabaja rápidamente, creo que Conectiva no cuenta con especialistas en esa herramienta.

¿Considera usted que los servicios prestados por Conectiva son fundamentales para el desarrollo de sus actividades del negocio? ¿Por qué?

Ahorita trabajamos bajo nube, en plataformas de colaboración, con computador permanentemente, internet es vital, el que una videoconferencia no se pueda realizar es vital, sino se cuenta con un soporte técnico.

¿Cree que Conectiva es un proveedor del que depende en gran medida la operación de su negocio? Si

¿En qué sentido le benefician los servicios ofrecidos por Conectiva?

Al ser un área transversal digamos no producimos, pero si apoyamos a que la gestión de todas las áreas de la compañía funcione correctamente, y esto es gracias al apoyo de Conectiva, el área es transversal y apoyamos a todas las áreas.

Al momento de negociar, ¿quién influye más sobre el precio final?

GUÍA DE ENTREVISTA DE DIAGNÓSTICO

El valor agregado, hay ventaja porque ya nos conocen y saben nuestros dolores lo que se convierte en una gran oportunidad.

¿Cree que puede reemplazar fácilmente los servicios que Conectiva le ofrece?

¿Por qué?

No, un proceso de cambio en ningún momento es fácil, tiene que haber una transición, es un tema donde los recursos humanos que trabajan para nosotros tienen a cargo muchas labores de responsabilidad, tiene un conocimiento de nuestro negocio que hay que trasladar y hacer una transición en un tiempo responsable.

¿Qué tan fácil o difícil es contratar los servicios que ofrece Conectiva?

Es complicado, porque se encuentran muchos proveedores pero que se adapten a la necesidad, que se adapten a la metodología de trabajo, el tema de costos, hay empresas excelentes y buenas, pero ofrecen soluciones a grandes compañías con envergadura diferente, con otra metodología, con más burocracia, aquí somos un poco más cercanos, no somos tan rígidos en el tema del servicio, ha sido complejo buscar.

¿Los servicios prestados por Conectiva representan una fracción alta de sus costos?

Teniendo en cuenta el presupuesto de tecnología, si es alto, además es el soporte de la operación.

¿Qué no le hemos preguntado que usted considera vital para el desarrollo de su negocio teniendo en cuenta los servicios que ofrece Conectiva?

Entiendo que el personal está igualmente atado a un contrato, eso no te da mucha gabela en el momento en que algo pase y alguno se ausente se pueda reemplazar fácilmente y eso es algo que para nuestra compañía la continuidad el servicio debe garantizarse, es importante también que la persona que este acá sepa del tema y se transmita ese conocimiento. La idea es que no sienta tanto el impacto de que se fue una persona y que nadie más tenga el conocimiento, esto es por mejorar y reforzar.

GUÍA DE ENTREVISTA DE DIAGNÓSTICO

¿**Otros servicios?**, estamos buscando en este momento tercerizar el tema de impresión, a veces queremos un proveedor que nos ofrezcan todos los servicios. O tal vez si no se tiene ese servicio que Conectiva busque alianzas para prestar dicho servicio.

Respecto a mantenimientos se debe estar muy pendientes de estos, los usuarios son un poco descuidados y es importante las campañas de cuidado, ¡*apaga el equipo!*, cosas de estas que nos ayuden a mantener nuestros activos que no se deprecien, que no se dañen, apoyar este tipo de campañas.

Net Promoter Score

En una escala de 1 a 10, siendo 10 muy probable y 1 muy poco probable. ¿Qué tan probable es que recomiende los servicios de Conectiva a un amigo o empresa?

Calificación 8

GUÍA DE ENTREVISTA DE DIAGNÓSTICO

Entrevista Colaborador Leidy Mora Pre Covid-19

Momento 1: Contexto / Historia de la empresa

¿Cómo se llama la empresa? Conectiva Networks

¿A qué industria o sector pertenece? Sector Tecnología

¿A qué se dedica la empresa? ¿Cuál es su actividad principal? Se tiene mesa de ayuda, temas de infraestructura como colaborar a las empresas con armar la infraestructura y temas IT, algunos proyectos de cableado estructurado

¿Tiene varias líneas de productos o servicios? ¿Cuáles? Se da respuesta con la pregunta anterior

¿Cómo es el proceso general de la actividad principal del negocio?

Actividades de apoyo tema de cableado estructurado: no ha estado en dichos proyectos, poner las redes físicas en una empresa.

En mesa de ayuda que es la principal, diagnóstico de como está actualmente la empresa en tema IT, de allí implementa los equipos luego la parte de mesa de ayuda y se arma un equipo de personas que son técnicos de sistemas en servicios al reporte al usuario final, ayudarles en preguntas, como el servicio de impresión, garantías y mantenimiento equipos, ofimático, se tiene algunas actividades de apoyo en servidores y redes.

¿Por qué lo hace? ¿Cuál es el propósito de la empresa? Se tenía misión hasta hace dos años, Carlos y Eliana, ellos desarrollaron unos megas grandes, ser los mejores haciendo lo que hacen, hay una meta económica.

¿Quién la fundó? Carlos Toro

¿Hace cuánto tiempo? En el 2006

Momento 2: Estrategia competitiva

GUÍA DE ENTREVISTA DE DIAGNÓSTICO

¿Quién es el cliente? El cliente es central en Comex, el usuario final los empleados de las empresas.

¿Qué dolor o necesidad le alivia o les satisface la empresa a sus clientes? Todo el tema de tecnología, en Comex al correr de su negocio no se preocupan por la parte tecnológica ya que conectiva se encarga de ello.

¿Cuál cree que es la percepción que tienen sus clientes de la empresa? Que son muy buenos, no se han recibido quejas, nos ven bien, tratamos de hacer lo mejor con el trabajo y cuentan con personas capacitadas no solo técnicamente.

¿Ha habido clientes usuales que han dejado de comprar? ¿Por qué? El caso de crear ellos compraban equipos portátiles y dejaron de comprar por temas de que consiguieron otro proveedor a bajo precio y este último es un mayorista.

¿Tiene identificados a sus competidores? ¿Cuáles son? En mesa de ayuda, ADA, LINALCA, SONDA.

¿Qué hace a esta empresa mejor que la competencia? Pueden existir otras empresas y no son tan especializados en mesa de ayuda, para nosotros Comex es un cliente importante en general todos los clientes, nos esforzamos por cumplir con expectativas de ellos, que opciones de mejora existen para proponérselas.

¿Por qué un cliente hoy le compra a esta empresa y no a otra? En general, las negociaciones las hacen los gerentes. Considera que los gerentes saben destacar lo bueno que tiene la compañía.

¿Cuántos clientes tiene la empresa actualmente? UNILIBRE, EUGIN, INCITECO, SEMINARIO, ARQUIDIOCESIS, ECOMEDICS, PROMOXION, SUCDEN.

¿Cuántos proveedores tiene la empresa actualmente? Aproximadores 15 proveedores.

GUÍA DE ENTREVISTA DE DIAGNÓSTICO

¿Hay algún proveedor del que dependa en gran medida la operación de la empresa? No hay ninguna dependencia, hay varias opciones.

Y una última pero fundamental pregunta:

¿Qué no le hemos preguntado que usted considera vital para el desarrollo de su negocio?

Es importante resaltar que los empleados somos una parte importante, se siente importante, el aprendizaje, de crecimiento, la gerencia son muy buenas personas, no como en otras empresas y mis compañeros creo que se siente igual que yo, son muy humanos con nosotros.

GUÍA DE ENTREVISTA DE DIAGNÓSTICO

Entrevista Empresario Socio Eliana Vesga Pre Covid-19

Momento 1: Contexto / Historia de la empresa

¿Cómo se llama la empresa? Conectiva Networks SAS

¿A qué industria o sector pertenece? Servicio IT, área de las TIC

¿A qué se dedica la empresa? ¿Cuál es su actividad principal? Nuestra actividad principal es proveer servicios e infraestructura en tecnologías de la información y comunicaciones, básicamente esa es nuestra actividad económica principal, sin embargo, en cuanto al registro único tributario, aparece otra actividad como principal que es la actividad 4321, que es actividad relacionada con instalaciones eléctricas de baja tensión.

¿Tiene varias líneas de productos o servicios? ¿Cuáles? Esta Conectiva Mi Soporte que de allí se desprende dependiendo el tamaño de la empresa, Conectiva mi Soporte Plus que es para empresas más grandes, tenemos otro servicio que se llama WiFi As a Services, que es un tema de renta de equipos wifi, tenemos otra línea enfocada al tema complementario a los servicios IT, que es el tema de suministros, infraestructura IT, networking y adicionalmente servicios relacionados con IT, en cuanto a mesas de servicio, personal especializado e infraestructura tecnológica.

¿Cómo es el proceso general de la actividad principal del negocio? Básicamente, nosotros trabajamos para el sector público como para el sector privado, en el caso del público hay un proceso especificado para hacer la revisión de procesos publicados enfocados a temas de servicios IT, mesas de servicios, temas también como redes wifi e infraestructura IT, se participa en asociaciones con otras empresas ya sea mediante consorcios o uniones temporales para presentarnos en proyectos que estén relacionados con suministros de infraestructura o temas de cableado estructurado, algunos procesos/proyectos están acompañados con otros servicios como obra, o instalaciones y demás.

GUÍA DE ENTREVISTA DE DIAGNÓSTICO

Por tema de sector privado están enfocados en ofertar el tema de los servicios del producto Conectiva mi soporte, que son servicios informáticos a empresas pyme que no cuentan con un área de sistemas en específico, entonces en esos servicios nosotros ponemos personal en sitio o de acuerdo al alcance que se estime con el cliente, para ofrecer servicios IT.

¿Por qué lo hace? ¿Cuál es el propósito de la empresa? Ser cada día mejor, en general se espera que su empresa produzca, que tenga un buen nivel de ventas, es importante el recurso humano, que este último se sienta bien en la empresa y se desempeñe bien en las funciones que tienen asignadas.

¿Quién la fundó? La empresa inicio en 2006, había cuatro socios, entre ellos Carlos Toro, posteriormente Carlos compro las acciones de los demás socios, luego ingreso a ser parte de la sociedad en el año 2017.

¿Hace cuánto tiempo? 2006

¿Cuál ha sido el camino recorrido hasta llegar dónde están? Han tenido muchas experiencias, desde que yo estoy en la empresa (Año 2014), nos enfocamos en prestar servicios IT, y realmente con el sector público nos empezó a ir bien, nos adjudicaron varios proyectos, los cuales; uno de ellos hizo que adquiriéramos experiencia, dos, que los ingresos de la empresa crecieran y generar el equilibrio de la empresa en cuanto a temas de ingresos y egresos, entonces alcanzamos ese punto de equilibrio, y más o menos desde 2017 a 2018 hemos tenido una facturación/ ingresos permanentes a lo largo del tiempo lo cual le ha permitido a la compañía ir creciendo, nuestra idea es que la empresa crezca un poco más.

Momento 2: Estrategia competitiva

¿Quién es el cliente? Nosotros estamos enfocados a desarrollar o vender más nuestros dos productos que es Conectiva Mi Soporte, el cual está enfocado en venderle servicios a pymes que no cuentan con un área de sistemas en específico y el otro producto es el de Wifi as a services que la idea es rentar estos productos de manera tal que los clientes pyme que tenga la necesidad de tener una red wifi en su compañía adquieran los servicios con nosotros. Como tal estamos enfocados

GUÍA DE ENTREVISTA DE DIAGNÓSTICO

al sector pyme y pues tenemos clientes en diferentes sectores económicos, en sector farmacéutico, obras civiles, sector público, medicina, entre otros.

¿Qué dolor o necesidad le alivia o les satisface la empresa a sus clientes?

Básicamente, se les satisface resolver los inconvenientes que tenga con la infraestructura IT en sus negocios tanto de hardware como de software, puede ser desde un equipo muy básico hasta infraestructura ya especializada.

¿Cuál cree que es la percepción que tienen sus clientes de la empresa?

Yo creo que puede ser muy variable, porque puede haber varios factores, de pronto, para algunos pueden percibir que tenemos una muy buena atención al cliente, otros que les atendemos los inconvenientes en tiempo corto, pueden percibir que de pronto no les atendemos ciertos servicios a tiempo, los clientes pueden tener diversas opiniones sobre los servicios que prestamos, esperaríamos que fueran buenos y esto hay que esperar que los clientes lo digan y mirar que aspectos hay que mejorar.

¿Ha habido clientes usuales que han dejado de comprar? ¿Por qué?

En este momento creo que los clientes que tenemos de 2016 en adelante han venido prorrogando los contratos y se han mantenido, lo que ha bajado comparando el año 2018 con el año 2019 es una disminución de los servicios ofrecidos o contratados con el sector público.

¿Tiene identificados a sus competidores? ¿Cuáles son?

Realmente en el mercado podría dar nombre de algunas empresas en las cuales prestan estos mismos servicios que ofrecemos, o que comparamos con nuestro tamaño varía si es pequeña, mediana o grande, y que ofrecen el servicio de mesa de ayuda, pero específicamente en cuanto al servicio Conectiva Mi Soporte como nosotros lo tenemos estructurado no hay compañía identificada.

¿Qué hace a esta empresa mejor que la competencia?

Considero que, uno, se enfoca en satisfacer las necesidades del cliente y dos, el recurso humano que tenemos en la compañía es un recurso que aparte de tener una formación académica para prestar los servicios de IT, son personas honestas, que desarrollan

GUÍA DE ENTREVISTA DE DIAGNÓSTICO

bien su trabajo, y creo que nos destacamos por tener un personal responsable y que atiende las solicitudes de los servicios de los clientes de la mejor manera.

¿Por qué un cliente hoy le compra a esta empresa y no a otra? Podría ser porque ofrecemos un paquete de especial de servicios IT referente a las necesidades que ellos tienen, muchas veces nosotros revisamos inicialmente los potenciales clientes que necesidades tienen y ajustamos nuestra propuesta con el fin de buscar solución a los problemas relacionados con la infraestructura IT, esto puede ser una ventaja.

¿Qué hace a la competencia mejor que esta empresa? No lo podría decir. Realmente en mi caso no me estoy fijando en que es lo que hacen los demás mejor, nos enfocamos en hacer las cosas que hacemos mejor.

¿Por qué un cliente hoy le compra a la competencia y no a esta empresa? N/A

¿Considera que la empresa vende o a la empresa le compran? Creería que en este momento más que vender nos compran.

¿Cuántos clientes tiene la empresa actualmente? ¿Cómo participan en sus ventas? En cuanto a porcentaje de ventas está repartido, a nivel general hay alrededor de unos ocho (8) clientes de los cuales en referencia con el año pasado les vendimos de los ingresos totales a uno de ellos el 50% y el otro 50% está repartido en los demás clientes.

¿Hay algún cliente del que dependan en gran medida los ingresos de la empresa? En cuanto a porcentaje de ventas un cliente representó el año pasado (2019) en el 50%, estos porcentajes son muy variables. El sector privado predominó en cuanto a ingresos.

Al momento de negociar, ¿quién influye más sobre el precio final: su cliente o usted? Nosotros

¿Cuántos proveedores tiene la empresa actualmente? Entre 15 o 20 proveedores

GUÍA DE ENTREVISTA DE DIAGNÓSTICO

¿Cómo participan en sus compras? ¿Hay algún proveedor del que dependa en gran medida la operación de la empresa? No dependen de alguno en particular.

Al momento de negociar, ¿quién influye más sobre el precio final: su proveedor o usted? El proveedor tiene precios fijos sobre los productos, nosotros nos sujetamos a ese precio.

¿Tiene identificados los productos o servicios con los que su cliente reemplazaría lo que hoy la empresa le satisface? ¿Cuáles son? No se tiene identificados, de pronto en productos si hay mayor competencia en el mercado (suministros de infraestructura IT).

¿Qué tan fácil o difícil es entrar en esta industria? ¿Debido a qué? Creo que no es tan difícil, en cuanto a conocimiento del sector TIC, pienso que es de fácil acceso ingresar al sector económico en el cual estamos ubicados.

¿Qué tan intensa es la competencia en esta industria (desleal, ilegal, etc.)?
N/A

Momento 3: Situación financiera

¿Cómo se vienen comportando las ventas? ¿Identifica alguna tendencia que estén presentando? Comparado desde el año 2014 que es el momento en el que yo ingreso a la compañía, año tras año hemos venido aumento el nivel de ingreso/ventas de la compañía.

¿Cuál es el porcentaje de ventas de contado y cuál el de ventas a crédito? Creería que en su gran mayoría es a crédito, son muy pocas las ventas de contado.

¿Conoce cuál es el margen de contribución de los productos? No exactamente, el porcentaje de ingresos de los servicios es más alto que el porcentaje de ingreso de los productos.

GUÍA DE ENTREVISTA DE DIAGNÓSTICO

¿Se tiene identificado el punto de equilibrio? Si

¿Las ventas permiten cubrir la totalidad de las obligaciones? Si, en este momento.

¿Alguna vez la empresa se ha visto corta para pagar la nómina de los empleados?, ¿o se ha atrasado en el pago de esta? No nos hemos atrasados, pero si hemos tenido momentos de iliquidez en años anteriores, en este último año no presentamos eso, recurrimos a préstamos para cubrir las necesidades de la operación.

Al final del mes, ¿la empresa da utilidad o da pérdidas? Utilidad

Cuándo la empresa requiere capital, ¿cómo se financia? Con entidades financieras

¿A cuánto ascienden las deudas de la empresa actualmente? N/A

¿A cuántos días en promedio paga la empresa a los clientes? N/A

¿A cuántos días en promedio paga la empresa a sus proveedores? A Crédito 30 días.

¿Mantienen inventario? ¿Cuánto, aproximadamente? El inventario que manejamos de productos es muy bajo, si surge la necesidad, nos dirigimos al proveedor traemos y se despacha al cliente. No hay Stock.

Y una última pero fundamental pregunta:

¿Qué no le hemos preguntado que usted considera vital para el desarrollo de su negocio?

Vital sobre el recurso humano, sus habilidades, o que se busca con ellos.

GUÍA DE ENTREVISTA DE DIAGNÓSTICO

Entrevista Empresario Socio Carlos Toro Pre Covid-19

Momento 1: Contexto / Historia de la empresa

¿Cómo se llama la empresa? Conectiva Networks SAS / Conectiva Net

¿A qué industria o sector pertenece? A la industria de servicios informáticos, damos servicios tercerizados de soporte IT y también soluciones de ingeniería, de consultoría e infraestructura informática.

¿A qué se dedica la empresa? ¿Cuál es su actividad principal? La actividad principal es soporte informático que está inmerso en servicios informáticos.

¿Tiene varias líneas de productos o servicios? ¿Cuáles? Identificamos tres (3) grandes líneas, la primera es construcción de redes de datos, redes de cableado estructurado, la segunda es una línea de venta de soluciones que incluye la venta de equipos de red cableada, red wifi, servidores y su instalación, y la tercera línea que es la más importante es tercerización de soporte informático. Esta línea tiene dos vertientes, la primera está orientada a gran empresa pública o privada que se llama mesa de ayuda, la otra línea está orientada a pymes, empresas que no tienen o no quieren tener o porque su tamaño no le permite tener una persona dedicada a infraestructura IT.

¿Cómo es el proceso general de la actividad principal del negocio? El proceso principal de venta, es cuando hay un prospecto de negocio lo visito o en dado caso mi socia, se hace un levantamiento inicial de requerimientos (soporte informático), se envía la propuesta y si esta es aceptada empezamos con el levantamiento del inventario que tiene el cliente, se identifica cuáles son los procesos críticos en el desarrollo de su actividad principal y que servicios informáticos apoyan ese tipo de procesos, por ejemplo, hay clientes para los cuales es muy importante la disponibilidad del internet para atender llamadas internacionales, hay otros para los cuales es muy importante el tema de facturación (software de facturación al día), generalmente estos contratos van de uno a dos años, el servicio se presta con personal de Conectiva en sitio y siempre hay alguien atento, puede ser el coordinador quien recibe la retroalimentación del cliente.

GUÍA DE ENTREVISTA DE DIAGNÓSTICO

¿Por qué lo hace? ¿Cuál es el propósito de la empresa? Es hacer las cosas bien, buscando el bienestar para nuestros empleados, nuestras familias, nuestra sociedad en general, con disciplina y cero corrupción.

¿Quién la fundó? Fundado por cuatro (4) socios en el año 2006, los tres (3) socios eran socios capitalistas y como consultores asesores, posteriormente les compre la participación y en 2016 entro Eliana Vesga como nueva socia.

¿Hace cuánto tiempo? Desde el año 2006

¿Cuál ha sido el camino recorrido hasta llegar dónde están? La empresa la funde cuando tenía 23 años, muy poca experiencia laboral, 6 u 8 meses, la empresa fue por una necesidad de emplearme, cree la empresa no con visión de empresa sino de tener donde emplearme y subsistir, yo solo buscada contrato y por la empresa lo ejecutaba y lo facturaba, la capacidad de la empresa era solo yo, dure así tres (3) años y a finales de 2009 llego una persona más y empezamos a presentarnos en licitaciones públicas para construcción de redes de datos.

Desde allí empecé a pensar que a la empresa no solo era un papel y mi sustento si no que estaba la opción de empresa con más empleados y demás, generalmente subcontrataba servicios para evitar carga laboral, pero eso me generaba falencias en los tiempos de respuesta a mis clientes, entonces empecé a contratar muy lentamente un ingeniero más, estos contratos eran de prestación de servicios ya que el margen del negocio no daba para pagar prestaciones sociales.

Posteriormente en 2010 Conectiva entro a trabajar en el tema de outsourcing y allí vimos una mayor oportunidad de crecimiento, dado a los mayores flujos recibidos (se recibía un flujo de caja mensual).

Después de esto, la empresa entro en un proceso de sanear deudas con el sector financiero y con familiares, estas se lograron sanear en el año 2017 y ya lo que ha venido ha sido un proceso de crecimiento lento, ya los colaboradores tienen sus prestaciones de ley, no se contrata por prestación de servicios, ellos tienen unas prebendas como estudiar inglés, algunos tiene bonos de crecimiento en ventas que se da a finales de año y otros temas de bienestar.

GUÍA DE ENTREVISTA DE DIAGNÓSTICO

Momento 2: Estrategia competitiva

¿Quién es el cliente? El cliente del servicio conectiva mi soporte son las pymes entendiendo como pequeña empresa, algunas empresas tienen áreas de sistemas, pero no le gustan, no pueden o dan el soporte, algo que no les agrega valor por lo que ellos prefieren dedicarse al Core del negocio y subcontratan estos servicios o a estas empresas de 10 a 15 personas.

Por decisión estratégica no contratan a nadie y es allí cuando entra Conectiva a brindarle el servicio informativo de Conectiva mi Soporte, aquí se determina un cliente B2B.

Nuestro usuario final es el funcionario de quien contrata los servicios de Conectiva Mi Soporte.

¿Qué dolor o necesidad le alivia o les satisface la empresa a sus clientes? El dolor de ellos es la indisponibilidad de los servicios tecnológicos, entendiéndose ellos como red wifi, impresión, internet, funcionamiento del paquete de ofimática como office y esto trae un impacto en el desarrollo de su objeto social o de las labores cotidianas.

¿Cuál cree que es la percepción que tienen sus clientes de la empresa? Es muy difícil porque estamos hablando de los que creemos que piensa el cliente, hemos sido exitosos en los pilotos que hemos hecho con este modelo porque los clientes que lo tomaron (7 clientes) nos han renovado, lo que indica que algo bueno estamos haciendo en aliviar dolores o generar alegrías a los clientes.

¿Ha habido clientes usuales que han dejado de comprar? ¿Por qué? No en este tipo de servicio de Conectiva mi Soporte

¿Tiene identificados a sus competidores? ¿Cuáles son? No, en un análisis que se hizo de concentración de mercado de las industrias que venden soluciones y servicios informáticos vimos que es un mercado muy fragmentado, y esa fragmentación es buena porque permite la competencia, es mala en el sentido en

GUÍA DE ENTREVISTA DE DIAGNÓSTICO

que es difícil identificar un jugador preponderante en el mercado o quien es realmente la competencia. Lo que hemos logrado ver de empresas similares a Conectiva es que no tienen en las pymes identificados o al menos no lo plantean así en la información de las páginas web, no lo plantean como una prioridad, no tienen un servicio a la medida hecho para las pymes.

¿Qué hace a esta empresa mejor que la competencia? Queremos que sientan que no van a encontrar un proveedor que trate de aprovecharse, queremos maximizar nuestras ganancias, pero en una dinámica que nos permita el relacionamiento a largo plazo, y ese relacionamiento que permite que haya confianza y esta se logra actuando bien de cara al cliente, tratamos de ser muy quisquillosos, cualquier persona que tenga contacto con un cliente es un vendedor.

¿Por qué un cliente hoy le compra a esta empresa y no a otra? Creo que hemos logrado en algunos casos establecer relaciones de mutuo beneficio, obviamente porque a los dos nos conviene que los sistemas informáticos tengan las menores fallas porque a nosotros nos llaman menos y a ellos operan de la mejor manera, pero adicionalmente en esa operación está el tema de la confianza, como somos empresa pequeña donde los dueños y el directo implicado están a un paso de distancia, entonces el cliente sabe que lo que nos digan, tratamos de mejorarlo desde que nos mantengan el equilibrio contractual.

¿Considera que la empresa vende o a la empresa le compran? A Conectiva le compran, nosotros estamos en mora de establecer una forma de venta profesional. Las empresas del sector privado han llegado referenciados y las del sector público por el sistema de Colombia Compra Eficiente.

¿Cuántos clientes tiene la empresa actualmente? Tiene 14 clientes

¿Cómo participan en sus ventas? Esta muy centrada en dos (2) clientes, uno de ellos, en el año 2018 representó un poco más del 50% de nuestras ventas y en el 2019 estuvo un poco por debajo del 50%, y hay otro cliente que representa el 25 % de las ventas y el 25% restante está representado en los demás clientes.

GUÍA DE ENTREVISTA DE DIAGNÓSTICO

¿Hay algún cliente del que dependan en gran medida los ingresos de la empresa? (Ver arriba)

Al momento de negociar, ¿quién influye más sobre el precio final: su cliente o usted? Depende el tipo de servicio, si es para el servicio Conectiva Mi Soporte creemos que tenemos un precio base en el que el cliente final tiene poca influencia ya que sabemos cuál es nuestro punto de equilibrio en ese tipo de contratos y sabemos cuál es producto sustituto principal y cuánto cuesta, y el producto sustituto es la contratación directa de un ingeniero de sistemas por parte del cliente, por ellos tratamos de estar un poco por debajo del costos que asumiría la empresa por la contratación y formación del ingeniero.

¿Cuántos proveedores tiene la empresa actualmente? Hay proveedores muy disimiles, hay de tecnológica que son los mayoristas de tecnología quienes venden marcas reconocidas del mercado para el sector corporativo, nosotros les compramos a ellos y les vendemos a nuestros clientes bajo precio especial, con estos proveedores se tiene línea de crédito, y tenemos proveedores del tamaño de Conectiva que nos proveen de servicios muy especializados para reforzar el alcance del servicio Conectiva mi soporte.

Por ultimo hay proveedores que son FreeLancer y tiene su especialidad en temas como servicios Linux, ips, y otros en particular que son aproximadamente treinta (30) proveedores.

¿Cómo participan en sus compras? Hay proveedores, los que están sobrerrepresentados en cuanto al valor de las compras porque los equipos, la infraestructura informática es costosa, entonces los mayoristas son los que más reciben de la tajada y hay al menos (2) dos proveedores de servicios especializados que son empresas más pequeñas que Conectiva a los que les compramos servicios durante el año.

¿Hay algún proveedor del que dependa en gran medida la operación de la empresa? n/a

GUÍA DE ENTREVISTA DE DIAGNÓSTICO

Al momento de negociar, ¿quién influye más sobre el precio final: su proveedor o usted? En cuanto a compra de equipos de tecnología, la mayor influencia la tiene el proveedor porque esos equipos tienen unos precios definidos por el mercado y son muy pocos los descuentos que uno logra. En cuanto a empresas de servicios, empresas más pequeñas, Conectiva tiene más influencia en el precio en el que se adquiere el servicio.

¿Tiene identificados los productos o servicios con los que su cliente reemplazaría lo que hoy la empresa le satisface? ¿Cuáles son? Sí, el cliente hace integración vertical y contrata directamente un ingeniero, allí el cliente va a tener más disponibilidad y puede mejorar los tiempos de atención, sin embargo, puede a ver un momento en que la persona no tenga conocimiento de todo y el cliente deba buscar por fuera alguien que le solucione un incidente en particular, por decir algo en sus servidores.

La otra opción es en el caso de empresas que prefieren llamar solo cuando hay algún problema, son empresas que no tienen un contrato sino simplemente cuando les falla algo se van a buscarlo con un conocido o en Unilago alguien que les atienda por demanda, *lo que pasa aquí es que los tiempos de respuesta son muy malos, por ejemplo: si un técnico cobra una hora por \$80.000 pesos y si lo llaman a atender el servicio, se entiende que esta persona no paga taxi para atender el servicio, entonces pueden pagar un poco menos pero tendrán menos disponibilidad e idoneidad*, puesto que para temas específicos de sistemas informáticos hay que tener experiencia y lo otro es que hay empresas de telecomunicaciones, como Telefónica, Claro, Tigo que ya están ofreciendo algo de soporte informático de manera remota a los clientes que tiene sus servicios, pero esto no pasa de ser asesoría telefónica, lo que implica menos alcance, menor costos (ya que está incluido).

¿Qué tan fácil o difícil es entrar en esta industria? ¿Debido a qué? Es fácil, porque cualquier empresa que tenga experiencia en soporte corporativo a empresas grandes simplemente es generar una línea de negocio para las pymes y ya si tiene experiencia atendiendo empresas que exigen tiempos de respuesta y demás, no tendrían problema en entrar, lo otro es que hay que hacer una inversión grande en equipos, y por último esta que se deben conseguir buenos técnicos y tener vocación de servicio al cliente. No es costoso, no es difícil entrar.

GUÍA DE ENTREVISTA DE DIAGNÓSTICO

¿Qué tan intensa es la competencia en esta industria (desleal, ilegal, etc.)? Es muy fuerte, hay muchas empresas que trabajan en esto y al cliente considero que le queda muy fácil conseguir proveedores que ofrezcan algo muy similar a lo que ofrece Conectiva.

Momento 3: Situación financiera

¿Cómo se vienen comportando las ventas? Han sido buenos los últimos tres años, en 2017 vendimos \$751 millones de pesos y en 2018 \$1.314 mil millones de pesos y en 2019 \$1.840 mil millones de pesos, a medida que uno vende más es más difícil lograr mejoras en márgenes en ingresos año a año, sin embargo, esperamos establecernos en la meta de los \$1.800 a \$2.000 millones de pesos en uno o dos años, y que esta meta se convierta en el comportamiento normal.

¿Identifica alguna tendencia que estén presentando?

¿Cuál es el porcentaje de ventas de contado y cuál el de ventas a crédito?

Las ventas de contado son muy pocas y está representada en ventas para clientes ocasionales, consideramos que no queremos asumir el riesgo que nos paguen a crédito, las ventas a crédito generalmente son a 30 días, hay incluso clientes que están a 15 días porque lo que hacemos en cada renovación de contratos es cobrar mes anticipado, algunos clientes tienen mes vencido y nos pagan a 30 días y hay otros que a pesar de que por contrato están a 30 días, se toman 40 o máximo 45 días.

¿Conoce cuál es el margen de contribución de los productos? Sí, las ventas generalmente dejan entre un 8% o 15% (venta de equipos), lo que tiene que ver con soporte informático, después de las inversiones iniciales y revisando centro de costos anual, esta entre el 30% y 40%, y la línea de construcción de redes de datos esta alrededor de un 20%.

¿Se tiene identificado el punto de equilibrio? Sí

¿Las ventas permiten cubrir la totalidad de las obligaciones? Si

GUÍA DE ENTREVISTA DE DIAGNÓSTICO

¿Alguna vez la empresa se ha visto corta para pagar la nómina de los empleados?, ¿o se ha atrasado en el pago de esta?

Antes de 2017 muchas veces, en 2017 por algunos problemas de liquidez temporales, tuvimos que demorar un poco el pago unos tres o cuatro días y en 2018 también tuvimos un mes así, ya después todo ha ido muy bien.

Al final del mes, ¿la empresa da utilidad o da pérdidas? Utilidad desde el año 2016.

Cuándo la empresa requiere capital, ¿cómo se financia? Generalmente se reinvierte los flujos que genera la empresa, tenemos una línea de crédito con Bancolombia que es ampliable en caso de que se presente un contrato que amerite un endeudamiento mayor y uso endeudamiento con amigos o familiares ya que este es más barato y fácil de obtener.

¿A cuánto ascienden las deudas de la empresa actualmente? No tiene deudas a largo plazo, las que debe tener son deudas corrientes de facturas vencidas a aproximadamente \$20 millones de pesos.

¿A cuántos días en promedio pagan los clientes a la empresa? Nos pagan algunos a los 15 días, otros a los (8) ocho días y generalmente a 30 días, cuando hay demoras 40 o 45 días.

¿A cuántos días en promedio paga la empresa a sus proveedores? Los proveedores pequeños nos demorados 15 días con el pago, generalmente pagamos a 30 días a no ser que se estipule algo mayor con los proveedores

¿Mantienen inventario? ¿Cuánto, aproximadamente? El que se mantiene es de unos equipos que se compraron para dar servicio, pero por manejo contable lo mantenemos en cuenta de inventario y que en cualquier momento se puede vender (no pierden su valor comercial) y de esta manera nos aumenta el activo corriente, y para contratar con el sector público el indicador de liquidez es importante.

GUÍA DE ENTREVISTA DE DIAGNÓSTICO

Y una última pero fundamental pregunta:

¿Qué no le hemos preguntado que usted considera vital para el desarrollo de su negocio?

La posible afectación de la flexibilización laboral en Colombia, la contratación por horas, esto podría generar que algunos de mis clientes contraten ingenieros de sistemas por horas, para mi es un riesgo no una oportunidad, ya que parte del propósito de mi empresa es compartir valor, y considero que la economía colombiana no está para una contratación por horas, este sistema funciona muy bien en países como Estados Unidos donde los empleadores compiten por la mano de obra, en Colombia es lo contrario la mano de obra no calificada compite por los pocos empleos que hay, esto llevaría a un deterioro de las condiciones laborales de las personas y yo no contrataría bajo ese formato para el desarrollo de mi objeto social, estaría en desventaja de costos con las empresas-clientes y competidores que si trabajen por horas.

GUÍA DE ENTREVISTA DE DIAGNÓSTICO

Entrevista Colaborador Leidy Mora Durante Covid-19

Quisiéramos conocer a través de su experiencia y tiempo de trabajo en la compañía cuál es su conocimiento sobre los negocios en los que participa la empresa y cómo compete en éstos. También queremos saber cuál es la percepción hacia Conectiva Networks como su empleador.

Sus respuestas sinceras nos permitirán identificar qué tanto valor estamos entregando a nuestros colaboradores y a nuestros clientes, permitiéndonos mejorar en pro de la sostenibilidad y crecimiento de esta compañía.

Relación con Conectiva

¿Quisiera que nos indique hace cuanto labora en Conectiva? Desde hace tres (3) años.

¿A través de que medio conoció la vacante a la cual se postuló? Fue contacto por medio de la hoja de vida, a través de portales, realice el proceso e inicie a trabajar con ellos.

¿Cuál es su función dentro de la compañía?, por favor descríbala. Tengo el rol de ingeniera de infraestructura, tengo a cargo el proyecto de la mesa de ayuda del cliente Clever Leaves (productos de cannabis medicinal), además colaboro en otros proyectos varios o tareas de Conectiva.

Conocimiento de la estrategia

¿A qué se dedica la empresa? ¿Cuál es su actividad principal? Conectiva es una empresa dedica a soluciones relacionadas con IT.

¿Tiene varias líneas de productos o servicios? ¿Cuáles? Participamos en procesos de licitación pública, servicios de mesa de ayuda, cableado estructurado, infraestructura para redes wifi.

GUÍA DE ENTREVISTA DE DIAGNÓSTICO

¿Cómo es el proceso general de la actividad principal del negocio?

Actualmente debido a la pandemia se ha tratado de adaptar todos los proyectos, como por ejemplo trabajo en casa, majear el protocolo de bioseguridad, son pocas las veces que hemos ido a sitio, tratamos de que todo sea soporte virtual o por medio de llamadas.

¿Tiene una visión clara de hacia dónde debe ir la organización y como logran que así sea?

En reuniones siempre nos indican y recalcan quien es conectiva, para donde vamos, que queremos, para el caso, el principal objetivo era enfocarnos en conectiva mi soporte, que son mesas de ayuda para empresas pequeñas, este tipo de servicios siempre es necesitado en este tipo de empresas, queremos que este tipo de servicio mejore y siga su enfoque en pequeñas empresas.

¿Tiene conocimiento de cuál es la estrategia competitiva de la empresa? ¿La estrategia es divulgada entre todos los empleados?

Los socios realizaron un desayuno reunión con todos los colaboradores indicándonos cuales eran las estrategias de crecimiento y avance, como piensan llegar a cumplir las metas para este año.

¿Como empleado los mantienen informados sobre cambios de fondo en la estrategia de empresa?

Si a través de reuniones/desayunos.

¿Ustedes son participes de la creación o elaboración de las estrategias organizacionales?

Al inicio no fui participe, pero en algún momento nos preguntaron como estamos desarrollando los procesos dentro de cada proyecto que se tenga a cargo, con la información suministrada ellos iniciaron para la mejora o estructuración del servicio de Conectiva mi soporte.

Relación con clientes

¿Qué dolor o necesidad cree que le alivia o les satisface la empresa a los clientes?

Todo el tema de tecnología, por ejemplo tener tiempo de enfocarse en el core de su negocio y que otra empresa se encargue del tema tecnológico.

GUÍA DE ENTREVISTA DE DIAGNÓSTICO

Usted que tiene contacto frecuente con clientes ¿Cuál cree que es la percepción que tienen ellos hacia la empresa?

Considero que si los clientes dan continuidad al contrato es porque consideran la empresa como buena opción, creo que tiene una visión de una muy buena empresa.

¿Qué cualidades le reconocen a Conectiva sus clientes y qué les gusta del servicio prestado? Es una buena empresa, tratan de hacer el mejor trabajo, cuentan con personas capacitadas.

¿Qué inquietudes o posibles opciones de mejora del servicio le han planteado los clientes?

Serían opciones de mejora del proceso de mesa de servicios, por ejemplo: se debería tener documentos el proceso para crear un usuario, temas relacionados con documentación. Si se pasa un ANS, hacen la observación de no cumplimiento y se conviene la solución.

¿Ha recibido quejas de los clientes? ¿Cuáles? ¿Cuáles son sus ideas para mejorar en estos aspectos? No, ninguna.

¿Las opiniones que usted brinde acerca de mejorar o cómo podría funcionar mejor un servicio son tenidas en cuenta?

Yo propongo como se podría hacer, los directivos/socios, tiene en cuenta las sugerencias de metodologías propuestas para determinado proceso.

Cultura Organizacional

¿Existe una relación cordial y cálida entre compañeros y jefes?

Los directivos son jefes que considero buenas personas, están pendientes de cómo estamos a nivel personal, familiar, profesional, obviamente en el trabajo están pendientes del trabajo de cada colaborador de que las cosas se hagan bien. Entre compañeros hay una relación cordial, no se ha presentado ningún problema.

¿El tiempo que usted dedica a las responsabilidades dentro de la compañía le permite tener tiempo para su vida personal?

GUÍA DE ENTREVISTA DE DIAGNÓSTICO

Antes de entrar en confinamiento, no presente ningún problema, incluso tenía días en que me quedaba más tiempo laborando pero no era un inconveniente para mí, no considero que sean jefes que estén ejerciendo presión o control, no invaden nuestro propio espacio.

¿Qué considera se debe mejorar o cambiar dentro de la compañía, en cuanto a relaciones interpersonales y cultura organizacional?

Me parece que estamos bien, de pronto en la cuarentena no se ha facilitado el tema de actividades sociales, pero en general siempre realizamos este tipo de actividades, sea un día normal o fecha especial.

¿Cuál es su percepción general sobre la empresa?

Desde el inicio no tenía tantos clientes como ahora, en el transcurso de estos tres años ha aumentado el número de clientes, se ha desarrollado el modelo de servicio de Conectiva mi soporte, estamos con el tema de redes wifi este no estaba tan definido me parece que Conectiva es una muy buena empresa, siempre estamos buscando cosas que hacer a parte de lo que tenemos a cargo, Carlos (Socio) es muy emprendedor Eliana (Socia) nos apoya, se interesan porque estudiemos, siempre están buscando como crecer.

GUÍA DE ENTREVISTA DE DIAGNÓSTICO

Entrevista Empresario Socio Eliana Vesga Durante Covid-19

Conforme la situación de emergencia decretada por cuenta del Covid 19, quisiera saber las situaciones por las que ha pasado la compañía:

Momento 1: Estrategia

¿Qué tan afectada se está viendo la industria a la que pertenece Conectiva durante esta emergencia? En esta pandemia surgen preguntas: ¿qué hago? ¿cómo me sostengo? que necesito mantenerme y no solamente porque haga parte de la sociedad, sino porque uno también piensa en sus empleados en sus colaboradores, que todos tienen necesidades y que todos debemos sostenernos, entonces sí eso la verdad, la verdad es que la situación de la pandemia lo pone a pensar a uno muchas cosas.

Realmente las cosas hasta el momento se nos han dado para mantener el punto de equilibrio, que es lo más importante.

¿Cuáles fueron las medidas defensivas/ de subsistencia que tomó y está tomando la empresa durante la contingencia? Hemos venido operando desde casa, cuando surge la necesidad de pronto de que el personal se desplace hasta el sitio, a las instalaciones del cliente pues van pero de lo contrario el resto todos trabajamos desde casa.

¿Piensa usted que su empresa está en riesgo de supervivencia por la pandemia? La verdad pues esta pandemia yo creo que nos ha afectado a todos, a nivel de la empresa y, pues sí se ha visto reducida un poco la operación. La verdad habíamos cerrado con un buen año, lo cual nos ha soportado bastante, en este segundo trimestre que acabo de pasar y pues tenemos algunos contratos vigentes, todavía continuamos con esos contratos seguimos operando se ha podido seguir facturando, pero el tema de pronto donde más nos ha afectado, es el tema de cerrar nuevos negocios.

¿Cree que con la situación originada por la pandemia debe hacer cambios en su modelo de negocio? Bueno realmente lo hemos comentado, pero no, no nos

GUÍA DE ENTREVISTA DE DIAGNÓSTICO

hemos de pronto sentado a desarrollar alguna estrategia nueva para obtener ingresos, específicamente no lo hemos hecho, sí tenemos que hacerlo pero yo pienso que está orientado obviamente sobre los mismos servicios de TI, que prestamos entonces más en temas de seguridad, bueno hay muchas cosas que podríamos llegar a ofrecer, que nos pueden también ayudar a tener otros ingresos.

Digamos que hasta la fecha seguimos igual, también Carlos estuvo en un receso de actividades en el mes de junio con la empresa y digamos que no nos hemos como sentado específicamente a revisar que otras opciones podemos contemplar para ofrecer a los clientes, que puedan ayudar en los ingresos.

¿Qué enseñanzas le ha dejado esta situación a nivel profesional y personal?

Son muchas las enseñanzas, yo creo que en mi caso y relacionado esto con mi creencia religiosa, pienso que hemos estado muy bendecidos a nivel personal lo digo, tanto con mi trabajo, con mi empresa, mi casa, mi hogar. Hemos estado muy bendecidos porque hasta el momento no nos ha hecho falta nada, pero sí te lo digo de manera personal me duele lo que muchas personas están atravesando, que no tienen como tener su sustento para comer, no tienen como sostener su familia, no tienen como pagar un arriendo, que saquen a mucha gente de sus lugares de vivienda porque no tienen como pagar un arriendo, eso a mi realmente me parece doloroso.

Es doloroso porque uno es humano y uno hoy está bien y no sabes que le pueda pasar a futuro. Entonces es un tema de ponerse en los pantalones del otro y decir, bueno, y ¿uno que puede hacer? o ¿en qué puede ayudar? y te lo digo a nivel de la empresa, por lo menos me dolió, el hecho de tener que haber reducido el personal de un proyecto y más del 50% porque se sabe que son gente que necesitan de su trabajo, son gente que necesitan un trabajo para poder estudiar, que necesitan de un trabajo para subsistir, entonces creo que realmente me enseña a valorar y aprender valorar las cosas que se tiene, aprender a luchar, a luchar obviamente para continuar, para seguir adelante, para no dejarse caer en la situación, para afrontar las cosas mejor.

GUÍA DE ENTREVISTA DE DIAGNÓSTICO

Tener mucha fuerza y seguir con el trabajo hasta donde se pueda, hasta donde podamos seguir adelante porque no solamente para nosotros, sino que uno el hecho de tener una empresa, piensa también en las demás personas o bueno yo creo, yo creo que en el caso de Carlos también, no solamente de nosotros sino que todos somos un equipo de trabajo.

A nivel empresarial pues realmente es continuar Martha, es continuar, seguir trabajando, seguir haciéndole, y que ojalá podamos nosotros con Carlos encontrar otras posibilidades de negocios también para poder seguir creciendo.

Porque sabemos que, pues hasta el momento o lo que va del primer semestre del año los ingresos comparados con el año pasado, se vieron muy afectados.

Momento 2: Situación financiera

¿Han disminuido sus ventas respecto a los meses antes del inicio de la pandemia en Colombia (Mediados de marzo), y respecto al mismo periodo del año anterior? ¿En caso de respuesta positiva, en qué porcentajes? ¿Las ventas permiten cubrir la totalidad de las obligaciones? ¿A final de mes los ingresos son mayores que los egresos? Hasta el momento digamos que no ha sido tan duro el impacto comparado como uno lo ve de pronto en las noticias o con otras empresas, pero no quiere decir que no nos hayamos visto afectados.

Los ingresos de un proyecto en general se vieron reducidos, porque teníamos (12) doce personas y el cliente nos solicitó que ese proyecto se redujera solamente a cuatro (4) personas, por ende la facturación de ese proyecto se vio afectada porque lo que se recibía realmente en un mes, pues se vio reducido casi que en la misma proporción.

¿Opto por pedir ayuda económico al Estado? ¿Debió acudir a créditos bancarios para cubrir sus obligaciones con proveedores, con empleados? En el momento, no hemos accedido, el flujo que teníamos, que planteamos en marzo con los diferentes escenarios, vimos que el dinero más o menos nos alcanzaba hasta el mes de agosto.

GUÍA DE ENTREVISTA DE DIAGNÓSTICO

Sin embargo, ese escenario que teníamos fue porque algunos proyectos tenían fecha terminación ahorita en mayo, realmente nos vimos un poco beneficiados, con el tema de que estos contratos se prorrogarán, y posiblemente otro contrato también con otro cliente se nos va a prorrogar durante todo el año.

Vamos a estar como en el punto de equilibrio básicamente por este año, te lo digo así, sí, sin haber hecho el ejercicio, así garantizamos que esos ingresos estén durante este año y no se vería afectada tanto la caja ni tendríamos que acceder a créditos bancarios.

Y como beneficio pues sí accedimos el mes pasado, a los subsidios de nómina, del gobierno nacional, eso nos da un alivio también para la caja.

¿Su situación de caja, cómo era al inicio de la pandemia y cómo estos dos (2) meses de las medidas de aislamiento preventivo establecidas por los gobiernos nacional y local? Pues realmente hay varias opciones porque con Carlos habíamos hecho un ejercicio de flujo de caja, se plantearon varios escenarios de lo que podría llegar a pasar a futuro desde de marzo y hasta final de año, opciones como por ejemplo: los clientes podían terminar los contratos que teníamos vigentes, se analizaron muchos factores, el flujo que planteamos en marzo con los diferentes escenarios, vimos que el dinero más o menos nos alcanzaba hasta el mes de agosto.

Momento 3: Clientes

¿Cuál fue la situación de sus clientes?, que le comentaron? ¿Qué acercamiento tuvo?, como les planteo o convenció de que continuaran con el negocio pactado? ¿Realizo algún tipo de negociación económica con sus clientes?

En temas operativos con los clientes, nos vimos como en la obligación de que la demanda de servicio no era igual, no era tan alta.

GUÍA DE ENTREVISTA DE DIAGNÓSTICO

Le dimos continuidad también a los contratos/ los clientes siguieron con los contratos, en ningún momento nos cancelaron o nos anularon ningún contrato, sólo hicimos unos pequeños descuentos.

Nos vimos también en la obligación de hacer unos descuentos en las facturas de servicios de los clientes.

Realmente cuando tomamos la decisión de ofrecerles un porcentaje de descuento sobre la facturación, ellos lo agradecieron realmente porque ni siquiera a la fecha antes de mandarle el comunicado, no nos habían solicitado ningún descuento sobre los servicios y tomamos la decisión en vista de que la demanda de servicios había disminuido a pesar de que nuestros servicios digamos no son por demanda pero sí la cantidad de servicios prestados disminuyó considerablemente.

Quisimos dar como ese plus también para apoyar a los clientes, porque sabemos que todos nos vimos afectados económicamente con esta pandemia, entonces realmente lo vieron o algunos nos respondieron como con agradecimiento por el descuento ofrecido.

¿Perdió Clientes? ¿Qué porcentaje representan de sus clientes totales?

Los ingresos de un proyecto en general se vieron reducidos, porque teníamos (12) doce personas y el cliente nos solicitó que ese proyecto se redujera solamente a cuatro (4) personas, por ende la facturación de ese proyecto se vio afectada porque lo que se recibía realmente en un mes, pues se vio reducido casi que en la misma proporción.

¿La recuperación de la cartera se vio afectada? ¿Mayores plazos de pago? ¿Cartera castigada? No, mira que hasta el tema de los Ingresos de cartera han estado al día.

Tenemos un cliente que se nos demora un poco más en el pago de facturas, nuestros créditos generalmente son a 30 días, es un crédito que se pasa a 60 días pero digamos que es algo como manejable tampoco es algo que tengamos una cartera muy atrasada.

GUÍA DE ENTREVISTA DE DIAGNÓSTICO

Realmente la cartera la hemos podido recuperar dentro del plazo que sea ha dado para el pago de la factura. Se ha hecho es como una gestión obviamente desde que ocurrió el tema de la pandemia empezamos a estar como más atentos del cobro de cartera, de que no se nos vayan a atrasar muchos los pagos pero la verdad ha estado como muy cumplidos.

¿Qué estrategias planteó y puso en marcha para la consecución de nuevos clientes o retención de los actuales?

Lo que uno tiene que analizar más es de pronto ¿qué otros servicios complementarios podemos ofrecer?, y de pronto, ofrecerlos a los clientes que tenemos, porque es un tema ahorita que lo veo con la situación.

Que se abran los negocios así como así y llegarles a ofrecer servicios a otras empresas, pueden que no lo estén demandando que no lo estén contratando precisamente por tema de ahorro de costos o incluso puede ser hasta una oportunidad porque de igual manera nosotros trabajamos en temas de soporte IT, y como muchas empresas también se han tenido que trabajar de manera virtual y demás, podría ser una oportunidad pero hasta el momento no hemos contemplado algo fijo.

Para buscar más negocios, lo que hemos tratado de hacer es sostener y sostener lo que tenemos, de que no se nos vaya a bajar la facturación de poder mantener ese punto de equilibrio.

Proveedores ¿Tuvo la oportunidad de negociar con sus proveedores? (plazos de pago, precios, etc.) No mira que realmente, pues no no teníamos deudas, de pronto en temas sobre todo con proveedores temas de infraestructura donde uno pueda llegar a tener mayores deudas la verdad es que no tuvimos que hacer negociaciones al respecto porque no traíamos mayores deudas.

Digamos que se han ido pagando las cuentas que se traían, o las facturas que se no eran de pronto relevantes o que no generarán tanto impacto. Lo único sí fue el costo fijo del arriendo que ahí sí tuvimos como una reducción.

GUÍA DE ENTREVISTA DE DIAGNÓSTICO

Momento 4: Colaboradores

¿Ha tenido que prescindir de colaboradores? ¿De ser positiva, qué porcentaje de sus colaboradores debieron salir? Sí, mantuvimos la planta existente solamente se vio afectado un proyecto, en el cual pasaron de ser doce (12) personas a ser la tercera parte, quedaron sólo cuatro (4) personas, salieron ocho (8) personas en el mes de abril, las personas que salieron en el mes de abril tuvimos que hacerles indemnización porque realmente el contrato laboral de ellos iba hasta 31 de mayo

Salieron 8 personas y el resto del equipo de la empresa si se ha mantenido pero eso sí fue un gran impacto para ese proyecto.

Esto no es fácil para uno, conociendo la situación personal de cada uno, esto también depende mucho del cliente, el cliente tenía que economizar.

¿Ha tenido que acordar reajustes salariales con sus colaboradores y cuál fue su disposición? Una de las medidas que tomamos a partir del mes de abril, fue negociar con todos los empleados el tema de las asignaciones salariales, entonces tomamos esa medida y de acuerdo con los salarios que cada persona ganaba, les planteamos algunas rebajas en su salario, obviamente con previo consentimiento entre las partes, porque a nadie se le puede obligar el tema de hacerle un descuento en su salario.

Y pues gracias a Dios todos estuvieron de acuerdo y fueron muy conscientes con el tema, eso fue uno. Dos, el tema de la oficina, pues nosotros desde marzo no hemos vuelto a la oficina, y se habló con el arrendatario logrando un descuento, entonces por ahí también economizamos un poco el tema del arriendo, nos hizo un descuento y pudimos bajar un poco en el tema de costos.

¿Cuál es la reflexión de ustedes como empresarios, al estar viviendo esta pandemia, que pone en jaque la salud, la economía, la subsistencia y la solidaridad, para no caer o no llegar a estar en la difícil situación de muchas pymes que han tenido que cerrar?, Que considera necesario tener o hacer para estar blindados

GUÍA DE ENTREVISTA DE DIAGNÓSTICO

Yo creo que cada situación le pone uno a prueba muchas cosas.

Entonces como te digo nos cogió ahorita en un momento donde veníamos de un buen año, pero en caso de que hubiese sido lo contrario, lo primero que uno hace es que se ampara en un banco y tratar de sostenerse para afrontar la crisis porque uno lo que menos quiere es llegar a cerrar es su empresa.

Ya sería como lo último de no poder sostenerse y no poder pagar deudas, es difícil, pero creo que lo mejor que uno puede hacer previendo este tipo de situaciones o para todas las empresas es tener un dinerito para temas de imprevisto. Tener un ahorro, pero este depende de cada empresa.

GUÍA DE ENTREVISTA DE DIAGNÓSTICO

Entrevista Empresario Socio Carlos Toro Durante Covid-19

Conforme la situación de emergencia decretada por cuenta del Covid 19, quisiera saber las situaciones por las que ha pasado la compañía:

Momento 1: Estrategia

¿Qué tan afectada se está viendo la industria a la que pertenece Conectiva durante esta emergencia? ¿Qué ha pasado a nivel de la industria?, ¿Qué ha pasado con las otras empresas? ¿Han cerrado, o siguen? Pues mira, no sé de cierre de este tipo de empresas, lo único que sí sé es que todos están migrando a herramientas informáticas que permitan atender al cliente de manera remota y a garantizar la seguridad de esas conexiones remotas que hace el cliente para trabajar, entonces hay una inversión grande en seguridad, en firewall, en software especializado de seguridad en manejo integrado de amenazas en internet.

Hay otra inversión grande de los clientes y también de las empresas que vende el servicio de licenciamiento de software colaborativo, como Microsoft Teams, o como la suite de Google, e incluso tipos de software para hacer control de trabajo, en este momento de control de teletrabajo, porque para algunos clientes es importante hacerlo.

Son software, que básicamente lo que hacen es un rastreo a las aplicaciones a las cuales se conectan los usuarios.

Necesitamos trabajar en un software en la nube, entonces estas aplicaciones lo que hacen es, por ejemplo: cuando el usuario se conecta se inicia el rastreo de cuando se hace lista de chequeo y efectividades, por decir algo, yo soy la auxiliar contable de una empresa que estoy teletrabajando y estoy con un software de estos, yo ingreso y digo, hoy voy hacer, primero, conciliar bancos del mes anterior labor que me toma 1:30 horas, segundo, voy hacer llamadas a proveedores que toma 2:30 horas, de esta manera controlo y programo las cuatro (4) horas de la jornada de la mañana.

GUÍA DE ENTREVISTA DE DIAGNÓSTICO

Entonces inicio a trabajar y me sale un recordatorio cuando pase la primera hora y media y me indica: ¿ya terminaste la labor? ¿sí o no? si se alargó más, ¿sí o no? y en ese software se va guardando la información. Más o menos así funciona.

Entonces, volviendo a lo de la industria esta se ha volcado a ofrecer servicios relacionados con seguridad, vender más servicios de seguridad a los clientes, vender software de trabajo colaborativo, y garantizar el soporte, en este caso el servicio de soporte remoto.

Es decir que la industria, en vez de verse perjudicada, puede tomar todo lo que está pasando como una ventaja ¿cierto? Es verdad hay una oportunidad ahí, pero es una oportunidad un poco rara también porque este coronavirus trae unas distorsiones al mercado muy grandes.

Está la oportunidad de invertir más en seguridad, entonces tú le vas a decir a un clientes, una pyme que es el caso de los clientes de Conectiva Mi Soporte...mira, cambiemos la seguridad que tienes e instalemos un firewall de mayor capacidad, que vale, ocho mil dólares (8.000 USD) y él va a decir: *¡No, justamente ahorita me va a pedir que le pague ocho mil dólares más (8.000 USD), sabiendo que estoy facturando menos!, o, va a pasar que te diga...¡No, para trabajo colaborativo, en lugar de comprar licencias de Office de caja pues compremos licencias de Office 365!, y él va a decir...Si la licencia de Office 365 se me acaba en un año y es muy cara, sería mejor el de caja que me dura cinco, seis, siete, ocho, años.*

Entonces si vemos una oportunidad pero hay una realidad es que hay menos dinero y menos interés de compra de los clientes ¿sí? eso es lo que hemos, pues algunos clientes actuales tenían pensado cambiar servidores, equipos de red, y obviamente eso está quieto.

En general y para el caso de Conectiva, sí nos hemos visto afectados, se ha visto más la afectación negativa.

¿Piensa usted que su empresa está en riesgo de supervivencia por la pandemia? Se da respuesta con la anterior pregunta.

GUÍA DE ENTREVISTA DE DIAGNÓSTICO

¿Cuáles fueron las medidas defensivas/ de subsistencia que tomó y está tomando la empresa durante la contingencia? ¿Cree que con la situación originada por la pandemia debe hacer cambios en su modelo de negocio? Digamos que si hay un cambio en el modelo de negocio, en la forma como entregamos, el servicio y es que, parte de lo que más le gustaba a nuestros clientes era que nosotros enviáramos un técnico al sitio.

Que nosotros enviáramos un técnico a sitio, era lo que más les gustaba a los clientes. Porque llegaban allá y decían...*mira ayúdame con esto, con este caso de Excel una cosa pequeñita, instalame este escáner que necesito escanear estos documentos, y eso les gusta mucho que nuestros técnicos fueran allá a sitio.*

Obviamente, pues el envío de técnicos a sitio durante esta pandemia es muy muy, ocasional porque ni siquiera están nuestros clientes en sitio, entonces pienso que ahí va haber un cambio de cómo se entrega servicio y tenemos que ver cómo reemplazar eso hacia aparte como del “sex-appeal” por llamarlo así, sobre nuestra propuesta, que era como lo que más les había gustado y debemos mirar cómo lograr reemplazarlo.

Va a haber un cambio, pero en líneas generales y espero no equivocarme la propuesta valor que tenemos es entregar una mesa de ayuda a nivel corporativo, a pequeñas y medianas empresas en Colombia, se mantiene, tal vez que migremos un poco más, a lo que te decía herramientas de seguridad de la información, a herramientas para hacer un monitoreo y una gestión de alertas de manera pues automática y remota, es decir, *que nosotros podamos entonces no estando un ingeniero en sitio, observar o monitorear cómo está operando el servidor del cliente, y decirle al mismo: el ordenador se está quedando de 11:00 am a 12:30 pm con un pico de trabajo muy alto, y de esta manera se verá afectado el desempeño porque el procesador se está usando en 90% y la RAM se está usando en un 85%.*

¿Qué enseñanzas le ha dejado esta situación a nivel profesional y personal? Pues mira, como empresario, la mayor enseñanza es que la supervivencia de una empresa no está garantizada.

GUÍA DE ENTREVISTA DE DIAGNÓSTICO

Porque digamos que cuando es empresario después de ciertos años uno dice: voy a tener épocas malas y voy a tener épocas buenas pero la empresa va a seguir y yo haciendo cuentas, con el caso del coronavirus uno revisa y dice ven un momento, si esto se alarga por dos años y si yo no me pellizco, si yo no empiezo a hacer mis ajustes, pues mis costos y gastos fijos mensuales continúan y si no busco hacer ajustes a mi modelo de negocio, si no busco nuevas líneas de negocio, es posible que se me acaben, lo único que me queda es el camino recorrido y los ahorros que tengo, es decir, ahorros en conocimientos, en clientes, en dinero, pero se podría acabar la empresa y se tendría el riesgo de desaparecer.

Hay otra cosa también que yo note dentro de los procesos internos de la empresa, al trabajar en el área de IT era muy apegado a las visitas presenciales, a verle la cara del cliente, a estar con él, a estar con su equipo de trabajo, era de tomarme un cafecito con ellos y hablar de otros temas, entonces ahorita veo que nos toca buscar unos nuevos espacios, para poder seguir trabajando y seguir teniendo una relación un poco más que laboral, que es la que yo busco en un equipo de trabajo.

Momento 2: Situación financiera

¿Han disminuido sus ventas respecto a los meses antes del inicio de la pandemia en Colombia (Mediados de marzo), y respecto al mismo periodo del año anterior? ¿En caso de respuesta positiva, en qué porcentajes? Me puedo quejar de la economía en general, se ha sostenido la compañía, pero obviamente ha disminuido mucho la facturación, hemos tenido que finalizar el contrato de varios colaboradores. Pero en ideas generales seguimos facturando.

¿Las ventas permiten cubrir la totalidad de las obligaciones? ¿A final de mes los ingresos son mayores que los egresos? En venta hemos tenido una disminución grande, en la empresa pienso que estamos hablando de una disminución cercana al 50% de la facturación, es decir comparado con el mismo mes del año anterior. Lo que viene para los siguientes meses es un estrés a la caja, ya que no vamos a recibir los ingresos que la empresa estaba acostumbrada a recibir.

GUÍA DE ENTREVISTA DE DIAGNÓSTICO

¿Opto por pedir ayuda económica al Estado? ¿Debió acudir a créditos bancarios para cubrir sus obligaciones con proveedores, con empleados?

Hasta el momento nos hemos adquirido ningún crédito, teníamos unos fondos en la caja que eran para pagar dividendos, y al final no se van a pagar esos dividendos si no que decidimos destinarlos para atender la contingencia, entonces estamos operando con los fondos que iban hacer para pago de los dividendos de los accionistas.

No hemos recurrido a créditos pero sí hemos recurrido a subsidio, para el mes de mayo pedimos un subsidio, del programa de apoyo al empleo formal por parte del Gobierno y nos fue aprobado, ahorita en junio también lo pedimos y estamos esperando que nos den respuesta, y también vamos a pedir el subsidio de pago de prima de servicios.

Respecto a la prima la pagamos, teníamos los recursos provistos en el flujo de caja.

¿Su situación de caja, cómo era al inicio de la pandemia y cómo estos dos (2) meses de las medidas de aislamiento preventivo establecidas por los gobiernos nacional y local? Nos tocó hacer un flujo de caja con tres escenarios. Un escenario, positivo que ese pues obviamente no se va a dar, el escenario positivo era tener previsto que todo finalizara en julio y se pudiera retornar a la normalidad que los clientes volvieron al nivel de compras que tenían antes.

Y tenemos un escenario pesimista, y es que en el segundo trimestre de 2021 es decir en abril, podríamos estar retomando el nivel de ventas que teníamos en marzo de este año antes del Covid-19.

Momento 3: Clientes

¿Cuál fue la situación de sus clientes?, que le comentaron? ¿Qué acercamiento tuvo?, ¿Cómo les planteo o convenció de que continuaran con el negocio pactado? Nosotros hicimos un análisis contrato por contrato, de cuáles eran los riesgos que había, de que el cliente se saliera en caso de fuerza mayor, y en algunos casos el cliente lo tiene estipulado en el contrato en otros no.

GUÍA DE ENTREVISTA DE DIAGNÓSTICO

Entonces ya tenemos ahí como el análisis de saber que clientes se podrían ir y cuáles no.

Se realizaron descuentos a algunos clientes y estos últimos nos han colaborado en toda la adecuación para poder trabajar desde casa, entonces para nosotros los meses de marzo y abril fueron muy movidos.

Simplemente estamos disponibles para ellos y si nos toca mover alguno de nuestros técnicos o ingenieros a dar soporte lo estamos haciendo bien sea en o en transporte individual como taxi, para disminuir el riesgo de contagio de nuestro personal pero no tenemos ninguna otra estrategia de retención de clientes.

¿Realizo algún tipo de negociación económica con sus clientes? Tenemos otro cliente más pequeño que sí nos pidió que ayudáramos con una negociación, en realidad con un descuento, viendo estos casos, con mi socia, tomamos la decisión de que antes de que los demás clientes nos pidieran un descuento, nosotros les informábamos que íbamos hacer un descuento, por tres meses del valor de su facturación, digamos que en respuesta a que sabemos que las dinámicas y los ingresos de las empresas en general se han disminuido entonces que por esos tres meses se iba hacer este descuento y nos adelantamos, incluso uno de los clientes nos dijo que le había parecido una buena estrategia.

¿Perdió Clientes? ¿Qué porcentaje representan de sus clientes totales? A cada uno de ellos los atendimos y estudiamos, hubo un caso que fue el más grave, un cliente de los grandes de la empresa, ahí teníamos doce personas asignadas y el cliente nos pidió que sacáramos ocho de estas personas. Entonces lo que hicimos que habiendo un contrato firmado, les pedimos a ellos que no nos disminuyeran el valor de contrato, simplemente que, nos mantuvieran el valor del contrato que no habíamos gastado con las cuatro (4) personas, obviamente ampliando el plazo para compensar que ya no eran doce (12) personas sino menos dando el soporte.

Fue grande el golpe, digamos que el cliente cuando estábamos negociando eso nosotros le dijimos, mira, las personas que van a salir no tenemos como reubicarlas, son personas que tenían un contrato al menos por otros dos (2) meses nos toca

GUÍA DE ENTREVISTA DE DIAGNÓSTICO

entonces que dentro de la negociación ustedes nos ayuden a cubrir una parte de la indemnización que van a recibir estas personas, y el cliente estuvo de acuerdo.

Este cliente era el que más ingresos me representaba, hablamos de una facturación mensual de cerca de cincuenta millones de pesos incluido IVA (\$50.000.000) y pasamos a una facturación mensual de diecinueve millones de pesos incluido IVA (\$19.000.000).

Por otra parte, nos mantenemos con los mismos clientes excepto uno que no nos había renovado, algunos nos han comprado unas cosas pero muy pequeñas que nos hace la diferencia pero nos mantenemos con los mismos clientes y, seguimos evaluando procesos en el sector público, hemos presentado algunos procesos pero aun ninguno sin adjudicación

¿Qué estrategias planteó y puso en marcha para la consecución de nuevos clientes o retención de los actuales?

Nos hemos volcado al sector público por lo que te decía en algún momento, pues el sector público al final es el que va a permitir que el dinero lo invierta el Gobierno en la economía, es el que va a permitir que la economía se recupere, que regresen los niveles de efectivo que se tenían así como los niveles de crecimiento que traía antes del Covid. Entonces hay que venderle al sector público...

Y eso lo sabemos y, lo tenemos claro en la empresa, en este momento es prioritario la evaluación de procesos del sector público para presentar propuestas.

Y para el privado, estamos en mora así como te decía, de poder profesionalizar las ventas, las formas en que se hacen las ventas en Conectiva.

Conectiva en este momento, no vende sino que a Conectiva le compran, es decir a nosotros los clientes nos llegan por recomendación de un conocido, o porque nos presentamos a licitaciones públicas, pero no hay una estrategia de consecución de clientes, al final nos toca es masificar, tener un mayor número de clientes.

Así les vendamos poco, pero tener más clientes nos ayudaría a no tener que estar en un riesgo alto de que la empresa no sea rentable.

GUÍA DE ENTREVISTA DE DIAGNÓSTICO

¿La recuperación de la cartera se vio afectada? ¿Mayores plazos de pago? ¿Cartera castigada? No. Hubo un cliente que justo estábamos en negociación, se vencía el contrato en marzo.

Proveedores ¿Tuvo la oportunidad de negociar con sus proveedores? (plazos de pago, precios, etc.) o por ejemplo, ¿cómo negociaste con los proveedores? tengo entendido ¿que el proveedor más grande ahí es como, el tema de la oficina, del arriendo? Sí, hay un proveedor que nos provee un software con el que atendíamos al cliente grande, y obviamente hablamos con él y le dijimos mira, lo que te íbamos a comprar ya no te lo podemos comprar (no había negocio todavía, simplemente intención), y de lo que te pague necesitamos que nos interrumpas el acceso a la licencia y cuando el cliente final nos diga que quiere volver a tener acceso pues, no lo des, porque ahorita con tan poquito trabajo que tiene el cliente final, perderíamos un mes de licenciamiento que ya pagamos de dicha herramienta, que es una herramienta de mesa de ayuda donde se registran los tickets y se registra la solución de los incidentes presentados y entre otros.

En cuanto al tema del arriendo de la oficina, la negociación no fue difícil y la verdad me sorprendió gratamente que el arrendador, nos hubiera facilitado para que nosotros hiciéramos un descuento.

Momento 4: Colaboradores

¿Ha tenido que prescindir de colaboradores? ¿De ser positiva, qué porcentaje de sus colaboradores debieron salir? Nosotros prescindimos de ocho (8) ¿cómo lo tomamos? ¿cómo lo tomaron? Pues realmente difícil, sin embargo ellos ya estaban en casa y tenían muy poco trabajo, entonces, fueron muy conscientes de que el flujo del trabajo se les había disminuido y los ingresos no se les habían disminuido. Entonces al final ellos decían que lo esperaban venir, porque, pues estaban en casa recibiendo su sueldo, pero no estaban trabajando, entonces fue un poquito más fácil, obviamente.

Despedir a las personas es muy difícil y más así, entonces hice video llamada con ellos, pues como para que fuera un poquito más personal, uno a uno los fui llamando, al final te queda la tranquilidad de que la empresa les cumplió con todo, incluso en algunos casos cuando ellos no se encontraban trabajando, la empresa

GUÍA DE ENTREVISTA DE DIAGNÓSTICO

les pagaba el sueldo sin ningún descuento entonces eso me da tranquilidad, que fuimos justos con ellos.

¿Ha tenido que acordar reajustes salariales con sus colaboradores y cuál fue su disposición? Sí, así es, nosotros, apenas empezó el tema de la pandemia y vimos que la duración iba a ser mayor a tres (3) meses muy probablemente, entonces reunimos a todo el equipo, y les pedimos que cada uno indicara un porcentaje de acuerdo con sus ingresos, entonces los socios de la empresa nos rebajamos el sueldo mensual en un 25%, los coordinadores de proyecto se les bajo el sueldo en un 7,5% y los técnicos o tecnólogos se rebajaron el sueldo en un 3,8% algunos y otros en un 5,8%.

¿Cómo? ¿De acuerdo con el nivel salarial? Sí, de acuerdo al nivel salarial para que fuera lo más justo posible, y también nos dimos cuenta de que como ellos no se estaban moviendo desde la casa al trabajo, razón que no nos obligaba a pagar el subsidio de transporte por mes y se los explicamos a ellos y así fue.

¿Pero lo tomaron bien, o alguno se incomodó, se molestó? En general lo tomaron bien, hubo una persona que había entrado de últimas en la empresa, entró en febrero y se le noto muchísimo la molestia, tuve una reunión con él cómo aclarándole los alcances de lo que le estábamos pidiendo y demás, digamos que estuvo incómodo con el tema, luego se ajustó al entender la situación y que la prioridad era conservarles el trabajo a todos básicamente.

¿Cuál es la reflexión de ustedes como empresarios, al estar viviendo esta pandemia, que pone en jaque la salud, la economía, la subsistencia y la solidaridad, para no caer o no llegar a estar en la difícil situación de muchas pymes que han tenido que cerrar?, ¿Que considera necesario tener o hacer para estar blindados?

Hay un tema que he visto que ha ganado mucha importancia y es que en tiempos de crisis el tema de gestión de conocimientos se abandona, pero es que si al final usted tiene el conocimiento, tiene el conocimiento de la industria, tiene unas capacidades propias y del equipo de trabajo, si a usted en algún momento le toca, cerrar una empresa definitivamente, y arrancar de cero pues usted el conocimiento ni la experiencia no se lo va a quitar nadie, entonces usted cierra para disminuir

GUÍA DE ENTREVISTA DE DIAGNÓSTICO

costos y gastos fijos o para dejarlos en cero, y luego vuelve arrancar con su conocimiento, lo importante es que usted haya adquirido el conocimiento y lo haya practicado.

O la otra opción es que usted no cierre, disminuya al nivel mínimo costos y gastos de tal manera que sea viable financieramente, por ejemplo: si la situación está muy crítica, analizo con que personal me quedó, que sea de mi círculo de confianza y que sean los que conocen más del negocio, y soportar y que cuando se salga de esta empezamos otra vez a crecer el equipo, pero para eso es muy importante, el conocimiento.

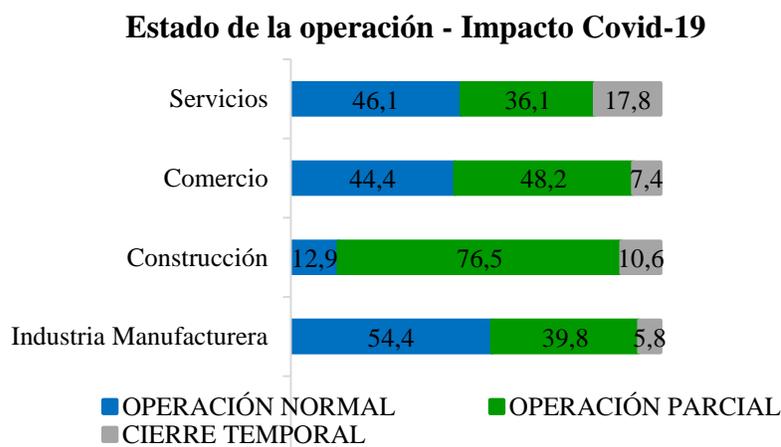
ANEXO 3: ENCUESTA PULSO EMPRESARIAL-EPE SECTOR ITO-BPO

Para el análisis micro con efectos de la pandemia covid-19, tomamos como referencia la Encuesta Pulso Empresarial-EPE, la cual fue creada por el DANE con el apoyo del Banco Mundial, el Banco Interamericano de Desarrollo -BID- y el Banco de Desarrollo de América Latina -CAF-, con el objetivo de medir el impacto de la emergencia económica, social y ambiental causada por el COVID-19 en las actividades económicas de las empresas, y para hacer seguimiento a sus mecanismos de ajuste y gestión.

Esta encuesta es a mayo de 2020, y cubre temas sobre: cuál fue el impacto de las operaciones con la llegada del Covid-19, de qué manera fue afectada la empresa y qué perspectivas tienen de la economía.

De acuerdo con la base de datos, tenemos los siguientes resultados para los sectores que corresponden a la División CIIU 62 Desarrollo de sistemas informáticos (planificación, análisis, diseño, programación, pruebas), consultoría informática y actividades relacionadas y CIIU 95 Mantenimiento y reparación de computadores, efectos personales y enseres domésticos.

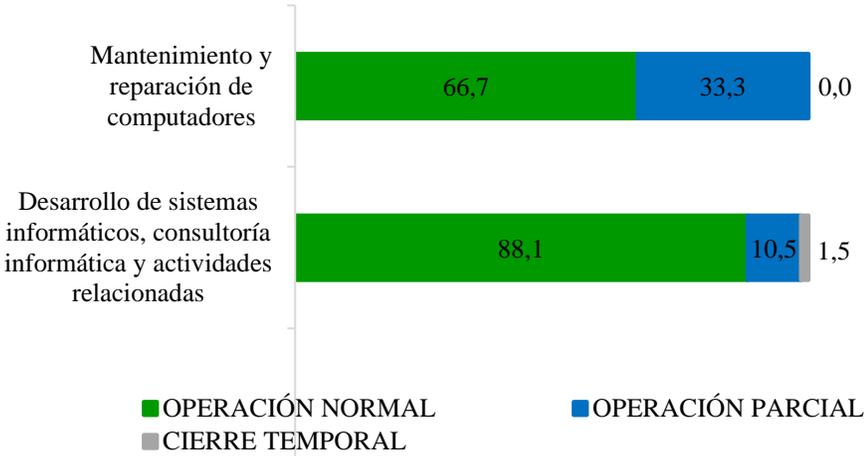
Estado de la Operación



Fuente: Adaptación de DANE, (2020).

De un total de 3.301 empresas que fueron consultadas, para el sector de servicio, el 46,1% indicó que continuó con su operación normal, el 36,1% operó de manera parcial y el 17,8% tuvieron un cierre temporal de sus operaciones.

Estado de la operación-Impacto Covid-19 Subsectores



Fuente: Adaptación de DANE, (2020). Datos en porcentaje.

Para el sector de mantenimiento y reparación de computadores (3 empresas consultadas), el 66,7% mantuvo su operación normal, el 33,3% operación parcial, en este caso no se presentaron cierres temporales.

En el caso del sector de empresas de desarrollo de sistemas informativos, consultoría informática y actividades relacionadas, se encuestaron 67 empresas, de las cuales el 88,1% permaneció con operación normal, un 10,5% con operación parcial y un 1,5% de ellas cerraron temporalmente.

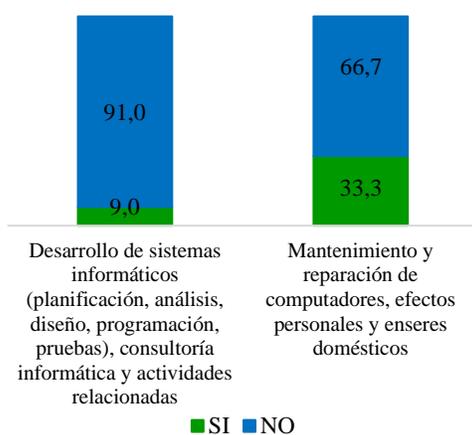
Canales que afectan la operación

Para esta sección se mantiene la misma cantidad de empresas encuestadas, en el sector de desarrollo de sistemas informativos, consultoría informática y actividades relacionadas 67 empresas y sector de mantenimiento y reparación de computadores, 3 empresas.

En cuanto a reducción de trabajadores, sus horas laboradas para el sector de desarrollo de sistemas informáticos, el 91% respondió que no tuvo alguna reducción ni de trabajadores ni horas laboradas; mientras que el 9% fue lo contrario.

En el sector de mantenimiento y reparación de equipos el 66,7% no tuvieron reducción alguna, por el contrario, el 33,3% indicó haber tenido reducción en personal y horas laboradas.

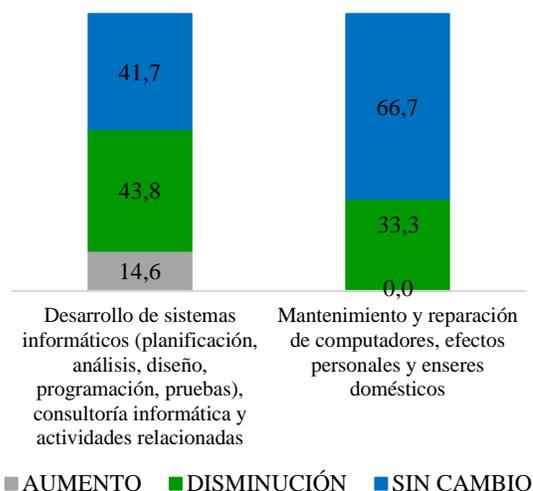
Reducción de Trabajadores u horas laboradas



Fuente: Adaptación de DANE, (2020). Datos en porcentaje.

Referente a la demanda de productos y servicios, para el sector de desarrollo de sistemas informáticos, el 14,6% aumentaron la oferta de sus productos y/o servicios, el 43,8% de las empresas presentaron disminución en su oferta y un 41,7% no presentaron cambios.

Demanda de productos y Servicios



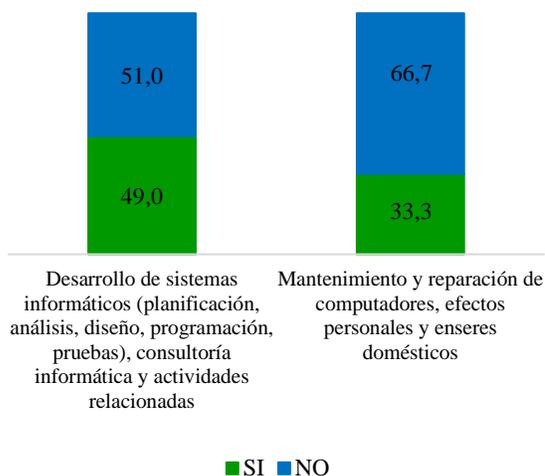
Fuente: Adaptación de DANE, (2020). Datos en porcentaje.

En el sector de mantenimiento y reparación de equipos el 66,7% no tuvo reducción alguna, por el contrario, el 33,3% indicó haber tenido reducción en personal y horas laboradas.

Acercas de si las empresas encuestadas presentaron disminución en el flujo de efectivo, en el sector de desarrollo de sistemas informáticos, el 49% indicó que sí, mientras que el 51% informó que No.

En el sector de mantenimiento y reparación de computadores el 33,3% tuvo disminución en su flujo de efectivo, por el contrario, en el 66,7% no se presentó dicha disminución.

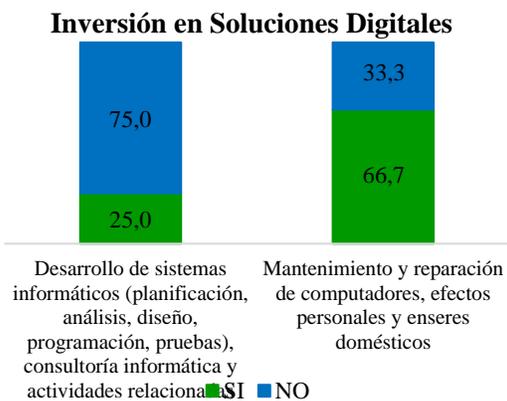
Disminución en el flujo de efectivo



Fuente: Adaptación de DANE, (2020). Datos en porcentaje.

Mecanismos de ajuste

Para esta sección la cantidad de empresas encuestadas en el sector de desarrollo de sistemas informáticos, consultoría informática y actividades relacionadas son de 52 empresas y para el sector de mantenimiento y reparación de computadores, 3 empresas.

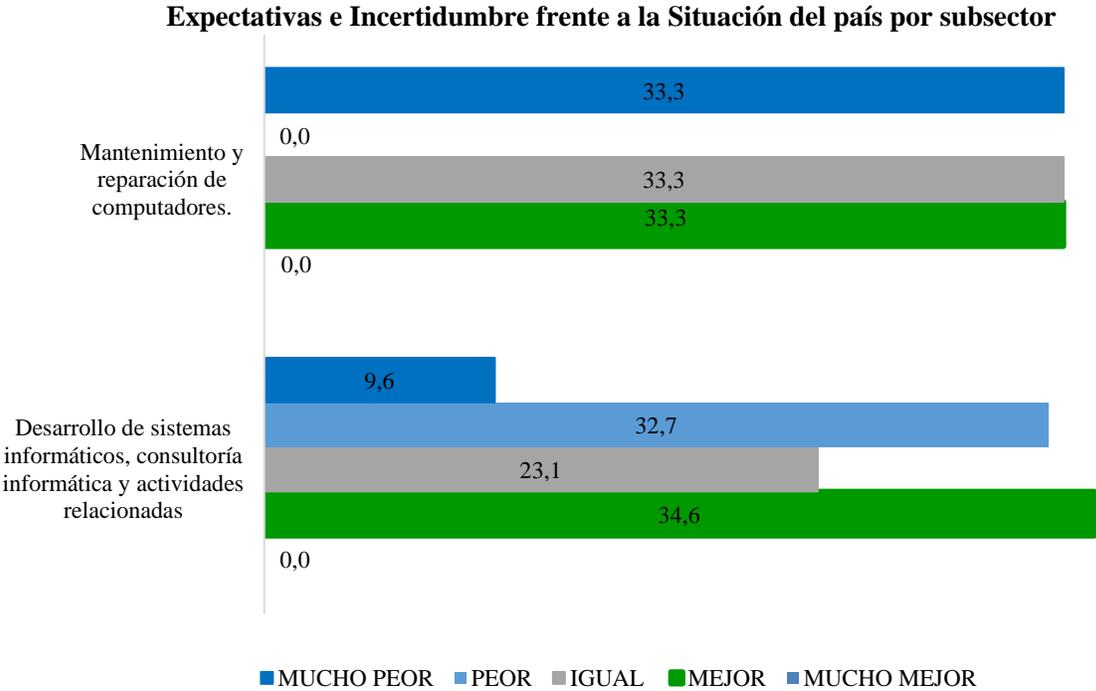


Fuente: Adaptación de DANE, (2020). Datos en porcentaje.

En cuanto a inversión en soluciones digitales, las empresas pertenecientes al sector de desarrollo de sistemas informáticos indicaron que el 75% de ellas no realizaron inversiones referentes a soluciones digitales durante la pandemia, mientras que el 25% si lo hicieron.

En el sector de mantenimiento y reparación de computadores en su mayoría ocurrió lo contrario, es decir, el 66,7% de las empresas sí efectuó inversión en soluciones digitales y el 33,3% no lo hizo.

Expectativas e incertidumbre frente a la situación del país

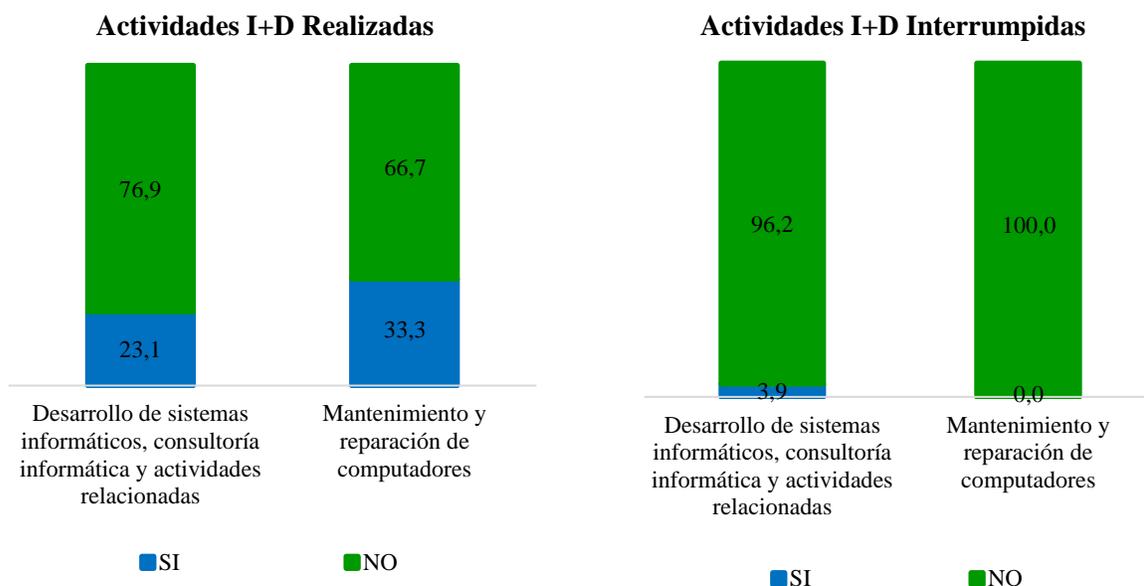


Fuente: Adaptación de DANE, (2020). Datos en porcentaje.

Las expectativas de los empresarios de actividades informáticas como Consultoría y administración de infraestructura informática son optimistas, mientras que la de los

relacionados con la actividad de mantenimiento y reparación de computadores es pesimista, ya que uno de cada tres considera que la situación del país será mucho peor.

Actividades en Investigación y Desarrollo (I+D)



Fuente: Adaptación de DANE, (2020). Datos en porcentaje.

De 52 empresas del sector de Consultoría Informática que respondieron, el 76,9% indicaron haber continuado y realizado actividades de investigación y desarrollo, frente a un 23,1% que indicaron lo contrario. Sin embargo, se refleja en contraste que de esas mismas 52 empresas el 96,2% decidió interrumpir estas actividades.

Para el subsector de mantenimiento y reparación de computadores que lo conforman 3 empresas encuestadas, en cuanto a actividades de investigación y desarrollo realizadas, el 66,7% cumplió con este propósito mientras que el 33,3% decidió no realizar dichas actividades.

Referente a la interrupción de actividades de I+D, ninguna decidió interrumpirlas.

Referencias

DANE. (2020). Comercio Interno, Anexo Encuesta Pulso Empresarial.
Recuperado de: <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/comercio-interno/encuesta-pulso-empresarial>

ANEXO 4: SITUACIÓN FINANCIERA 2019-2018 POR SUBSECTOR

De acuerdo a la base de datos de la Superintendencia de Sociedades y datos tomados sobre el PIB de la página del DANE, a continuación se muestra una serie de análisis acerca de la situación financiera de empresas pertenecientes a los sectores de J6202 - Actividades de consultoría informática y actividades de administración de instalaciones informáticas, J6209 - Otras actividades de tecnologías de información y actividades de servicios informáticos, S9511 - Mantenimiento y reparación de computadores y de equipo periférico, los cuales se encuentra dentro del marco de estudio de sectores en los cuales la empresa Conectiva Networks se enfoca y representan a los servicios de BPO, ITO o tercerización.

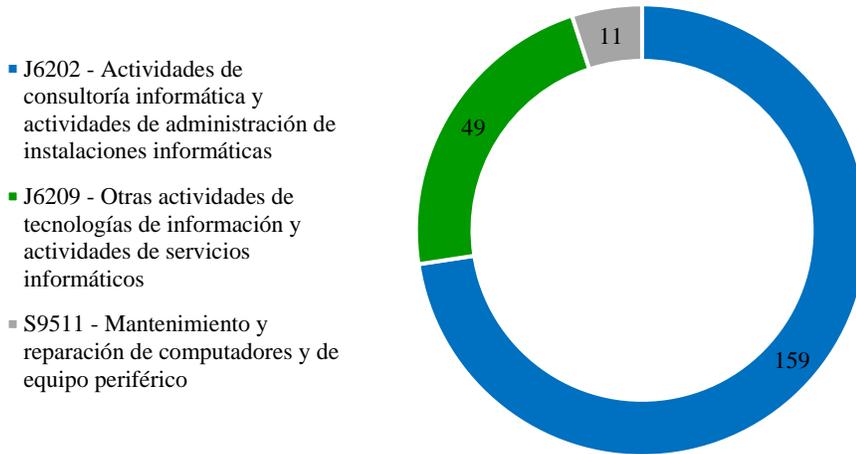
La muestra se toma de la página de la Superintendencia de Sociedades, respecto de la presentación de estados financieros de las sociedades comerciales para el año 2019 y comparativo 2018, con fecha de corte al 30 de junio año 2020.

De acuerdo con la base de datos de 22.483 empresas del sector real, tenemos que para el sector de actividades de consultoría hay 159 empresas, para el subsector de otras actividades de tecnologías de información 49 empresas, y para el subsector de mantenimiento y reparación de computadores hay 11 empresas.

Los datos financieros están reportados en miles de millones de pesos.

Se hace la acotación sobre los CIU, estos son tomados del DANE y RUES de la compañía siendo la versión 4AC.

Número de Empresas por Sub Sector

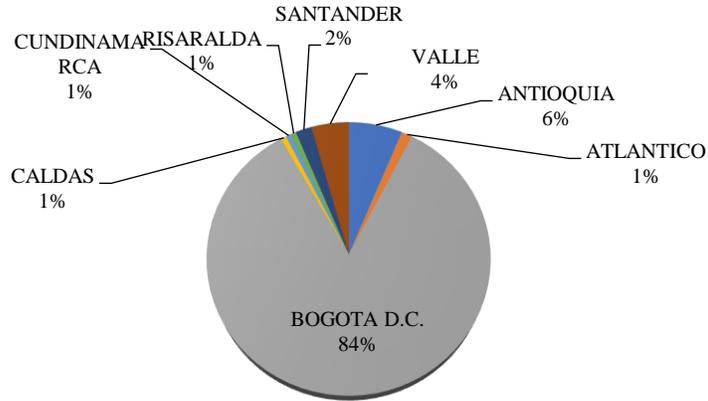


Fuente: Adaptación de Superintendencia de Sociedades.

En cuanto a la distribución de empresas por departamento, se tiene que para el subsector de Actividades de consultoría, la mayoría de las empresas se ubica en Bogotá con una participación del 84%, en segundo lugar está Antioquia con el 6% de las empresas y, en tercer lugar, Valle con un 4% del total de empresas.

En cuanto a la distribución de empresas por departamento, se tiene que para el subsector de Actividades de consultoría, la mayoría de las empresas se ubica en Bogotá con una participación del 84%, en segundo lugar está Antioquia con el 6% de las empresas y, en tercer lugar, Valle con un 4% del total de empresas.

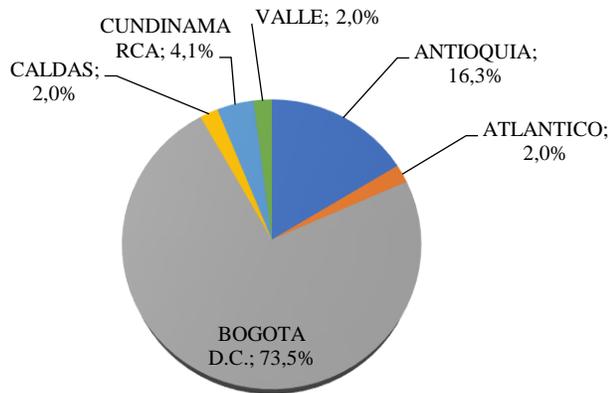
J6202 - Actividades de consultoría informática y actividades de administración de instalaciones informáticas



Fuente: Adaptación de Superintendencia de Sociedades. Datos en porcentaje.

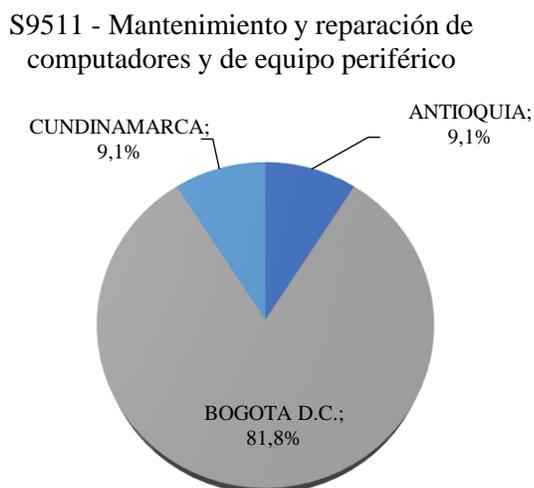
Respecto del Sub Sector de Otras Actividades de tecnologías de información de 49 empresas, el 73,5% se ubica en Bogotá, el 16,3% en Antioquia y el 4% en Cundinamarca.

J6209 - Otras actividades de tecnologías de información y actividades de servicios informáticos



Fuente: Adaptación de Superintendencia de Sociedades. Datos en porcentaje.

Y de 11 empresas que pertenecen al sector de Mantenimiento y reparación de computadores, el 81,8% están ubicadas en Bogotá y en igual porcentaje un 9,1% se reparte el restante de sociedades entre Cundinamarca y Antioquia.



Fuente: Adaptación de Superintendencia de Sociedades. Datos en porcentaje.

Subsector 6202 - Actividades de consultoría informática y actividades de administración de instalaciones informáticas

Cuenta	2018	2019	Variación 2018-2019	
			Absoluta	Porcentual
Activo	\$ 4.460	\$ 5.597	\$ 1.138	25,5%
Pasivo	\$ 3.062	\$ 3.952	\$ 890	29,1%
Patrimonio	\$ 1.398	\$ 1.645	\$ 247	17,7%

Fuente: Adaptación de Superintendencia de Sociedades. Datos en miles de millones y porcentaje.

El Subsector de Actividades de consultoría informática, en cuanto a la situación y estructura financiera, muestra un crecimiento en sus activos del 25,5%, equivalente a \$1.138

mil millones de pesos, junto con un crecimiento del pasivo del 29,1% (\$890 mil millones de pesos) y un crecimiento del patrimonio del 17,7% (\$247 mil millones de pesos).

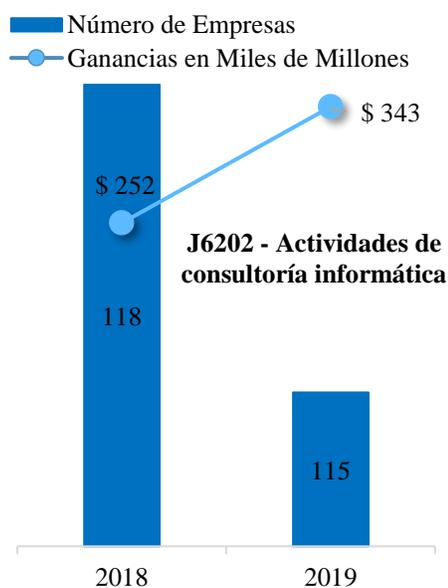
Ingresos, rentabilidad e indicadores

Cuenta	2018	2019	Variación 2018-2019	
			Absoluta	Porcentual
Ingresos	\$ 6.826	\$ 6.613	-\$ 213	-3,1%
Ganancia (Pérdida)	\$ 183	\$ 257	\$ 74	40,7%

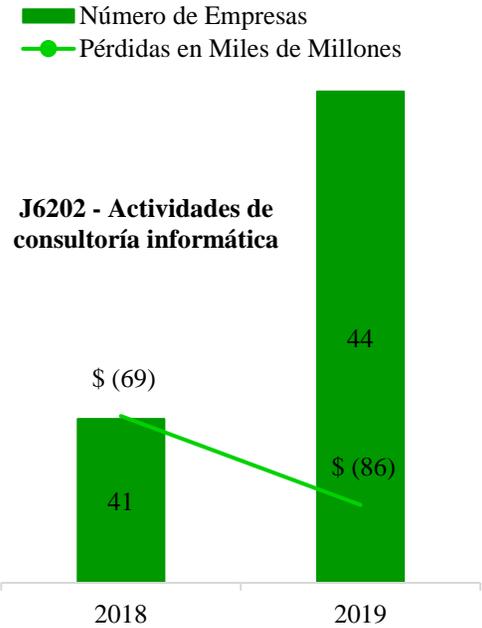
Fuente: Adaptación de Superintendencia de Sociedades. Datos en miles de millones y porcentaje.

El sector de Actividades de Consultoría Informática para el año 2019 presentó disminución en los ingresos obtenidos, en un 3,1%; sin embargo, a pesar de esta baja en sus ingresos, las ganancias obtenidas respecto al año 2018 se incrementaron en un 40,7%, esto podría ser debido a la eficiencia en gastos y costos de manera general en las empresas del subsector.

Para este subsector se tiene que, con respecto al año anterior, hay 115 empresas que generaron ganancias por valor de \$343 mil millones de pesos, mientras que 2018 fueron más empresas con ganancias, pero en un monto menor, es decir, \$252 mil millones de pesos.



Fuente: Adaptación de Superintendencia de Sociedades. Datos en miles de millones y porcentaje.

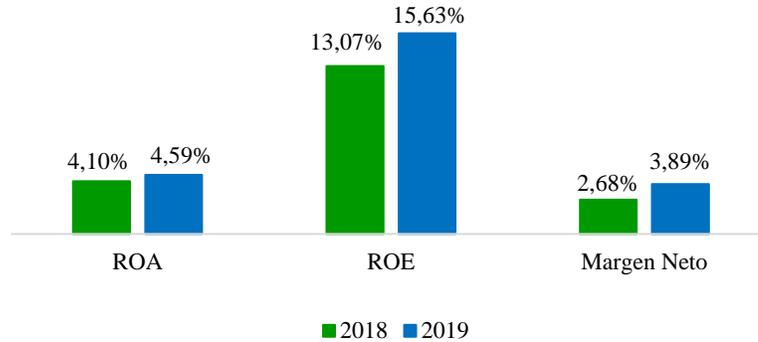


Fuente: Adaptación de Superintendencia de Sociedades. Datos en miles de millones y porcentaje.

En cuanto a las empresas que generaron pérdidas en 2019, son 44, por valor de \$86 mil millones de pesos, mientras que en 2018 se obtuvo \$69 mil millones de pesos por 41 empresas.

La rentabilidad de las empresas del sector de actividades de consultoría informática continúa con su tendencia alcista, como lo venía presentado desde el año 2018, tanto desde la óptica de los activos como del margen neto y patrimonio.

J6202 - Actividades de consultoría informática y actividades de administración de instalaciones informáticas



Fuente: Adaptación de Superintendencia de Sociedades. Datos en porcentaje.

Subsector J6209 - Otras actividades de tecnologías de información y actividades de servicios informáticos

Mientras que el sector de Consultoría tuvo aumentó en su activo, pasivo y patrimonio, pasa lo contrario con el sector de Otras actividades de tecnología, el cual muestra una disminución de su pasivo en 2,9%, que es igual a \$35 mil millones menos que en el año 2018. Esto muestra un comportamiento positivo en cuanto al crecimiento del patrimonio de 140,9% que tal vez indica fortalecimiento del capital invertido en estas empresas y, finalmente, un crecimiento del 9,7% en sus activos.

Cuenta	2018	2019	Variación 2018-2019	
			Absoluta	Porcentual
Activo	\$ 1.344	\$ 1.474	\$ 130	9,7%
Pasivo	\$ 1.226	\$ 1.191	-\$ 35	-2,9%
Patrimonio	\$ 118	\$ 283	\$ 166	140,9%

Fuente: Adaptación de Superintendencia de Sociedades. Datos en miles de millones y porcentaje.

A pesar de que este subsector disminuyó en sus pasivos, al ver la estructura financiera, esta cuenta predomina muchos más que el patrimonio, es decir un 80,8% frente a un 19,2%

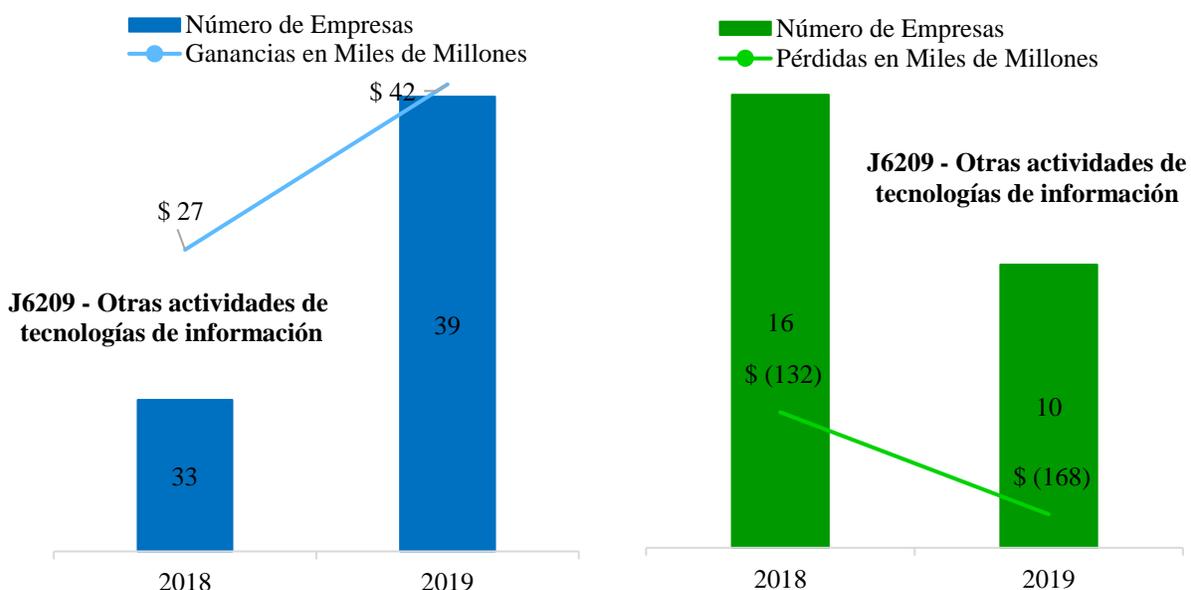
Ingresos, rentabilidad e indicadores

Cuenta	2018	2019	Variación 2018-2019	
			Absoluta	Porcentual
Ingresos	\$ 1.394	\$ 1.651	\$ 257	18,5%
Ganancia (Pérdida)	-\$ 105	-\$ 127	-\$ 21	-20,3%

Fuente: Adaptación de Superintendencia de Sociedades. Datos en miles de millones y porcentaje.

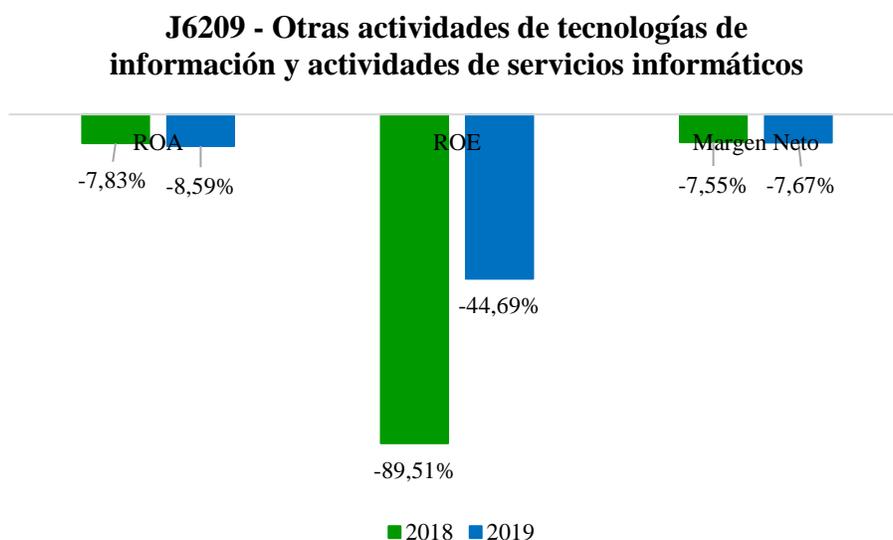
El sector de Otras Actividades de tecnologías de información, particularmente y comparando con los demás subsectores, es el sector que continúa generando pérdidas desde el año 2018, en esta ocasión se incrementaron sus pérdidas en un 20,3%, equivalente a \$21 mil millones de pesos, esto se podría explicar por un alto porcentaje en costos y gastos.

A pesar de que es mayor el número de empresas que obtuvieron ganancias (No 39 - \$42), el monto de las pérdidas de 10 empresas es mayor a dichas ganancias, llevando al sector a resultados negativos.



Fuente: Adaptación de Superintendencia de Sociedades. Datos en miles de millones y porcentaje.

El subsector de otras actividades de tecnologías de información continúa con su tendencia a la baja, pues la rentabilidad del activo, del patrimonio y el margen neto siguen siendo negativos, es decir que el sector presenta una tendencia de poca rotación de activos y baja rentabilidad en el capital invertido.



Fuente: Adaptación de Superintendencia de Sociedades. Datos en porcentaje.

Subsector S9511 - Mantenimiento y reparación de computadores y de equipo periférico

En cuanto al sector de mantenimiento y reparación de computadores se observa que los activos disminuyeron en un 1,2%, sus pasivos en un 6,4% mientras que el patrimonio obtuvo un crecimiento del 8,4%.

Cuenta	2018	2019	Variación 2018-2019	
			Absoluta	Porcentual
Activo	\$ 316	\$ 312	-\$ 4	-1,2%
Pasivo	\$ 205	\$ 192	-\$ 13	-6,4%
Patrimonio	\$ 111	\$ 120	\$ 9	8,4%

Fuente: Adaptación de Superintendencia de Sociedades. Datos en miles de millones y porcentaje.

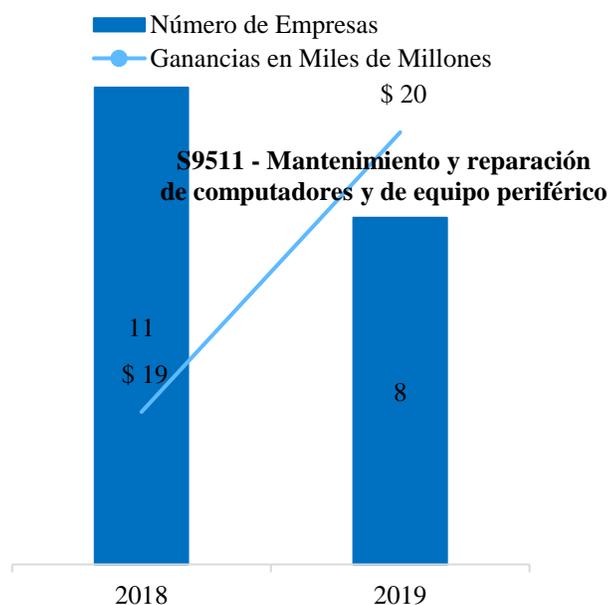
Ingresos, rentabilidad e indicadores

Cuenta	2018	2019	Variación 2018-2019	
			Absoluta	Porcentual
Ingresos	\$ 438	\$ 388	-\$ 50	-11,4%
Ganancia (Pérdida)	\$ 19	\$ 14	-\$ 5	-25,0%

Fuente: Adaptación de Superintendencia de Sociedades. Datos en miles de millones y porcentaje.

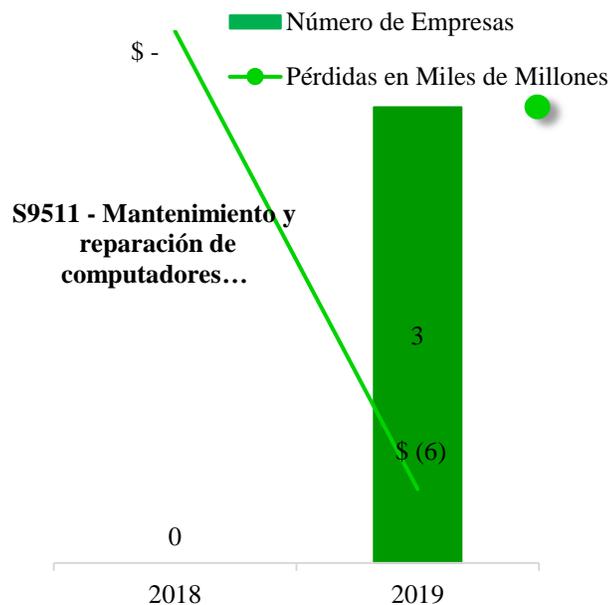
El subsector de mantenimiento de computadores, disminuyó sus ingresos en 11,4%, esto es \$388 mil millones de pesos, así mismo su efecto se reflejó en menos utilidad al pasar de \$19 a \$14 mil millones de pesos, un 25% menos en ganancias al cierre del año 2019.

Como resultado se tiene 8 empresas que generaron en conjunto \$20 mil millones de pesos de ganancias.



Fuente: Adaptación de Superintendencia de Sociedades. Datos en miles de millones y porcentaje.

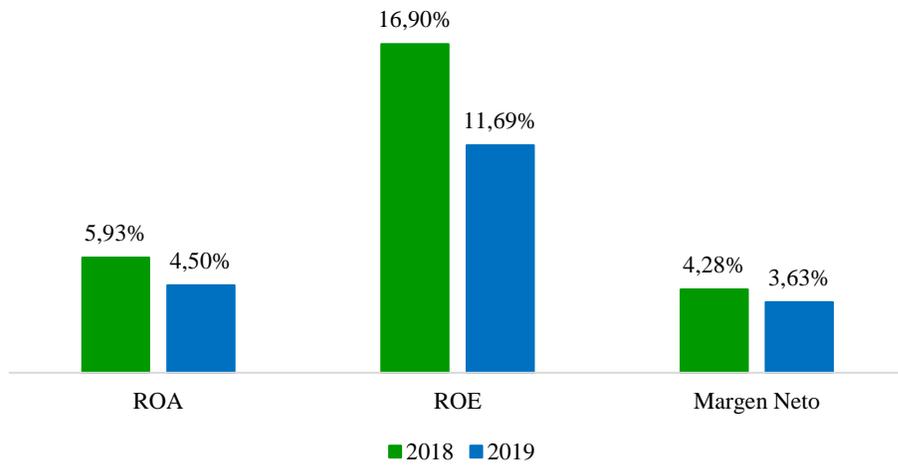
En cuanto al número de empresas que obtuvieron pérdidas se observa un cambio notorio, pues para el año 2018 no había una sola empresa con pérdida, en cambio en 2019, resultaron 6 empresas que suma \$6 mil millones de pérdidas.



Fuente: Adaptación de Superintendencia de Sociedades. Datos en miles de millones y porcentaje.

Por su parte, el subsector de mantenimiento de computadores muestra una rentabilidad del patrimonio positiva para ambos años, siendo menor el 2019, lo que significó un descenso de 5,2 puntos porcentuales. La rentabilidad del activo presentó una disminución de 1,43 puntos porcentuales, frente al año inmediatamente anterior. Este resultado fue ocasionado por la disminución del margen neto, debido a la baja en utilidades.

S9511 - Mantenimiento y reparación de computadores y de equipo periféricos



Fuente: Adaptación de Superintendencia de Sociedades. Datos en porcentaje.

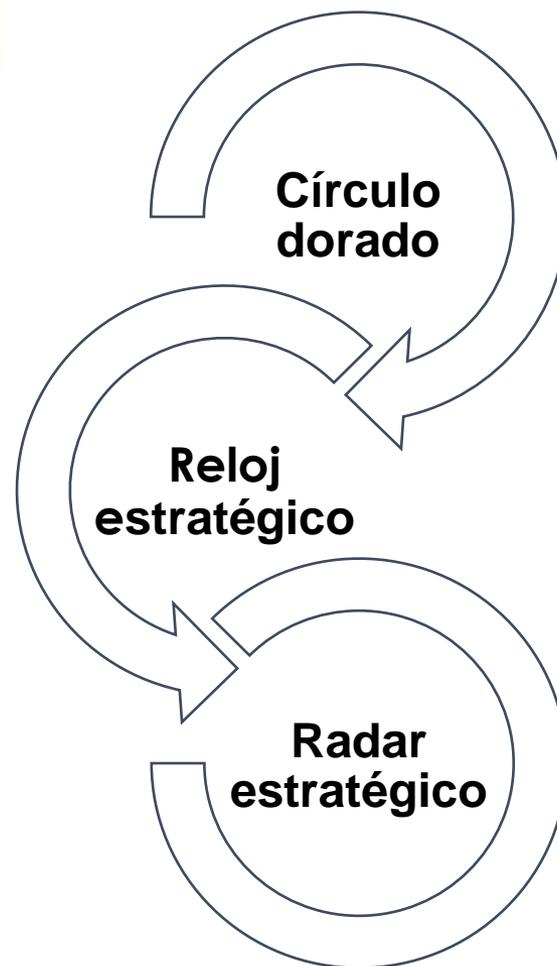
INFORME DIAGNÓSTICO

Modelo EstraPyme

CONTENIDO



CONECTIVA
N E T W O R K S

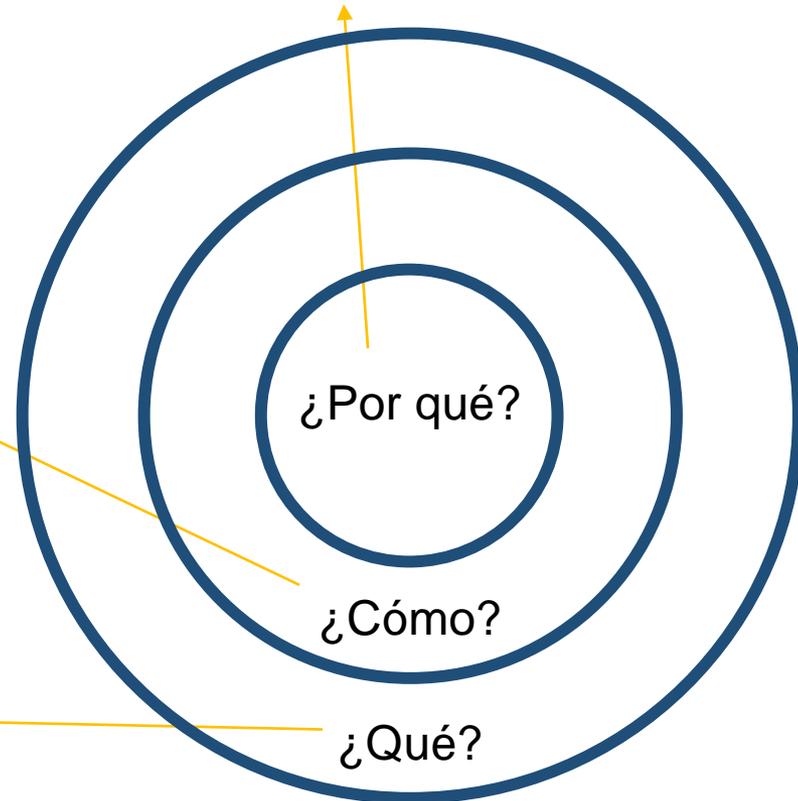


CÍRCULO DORADO – Simon Sinek

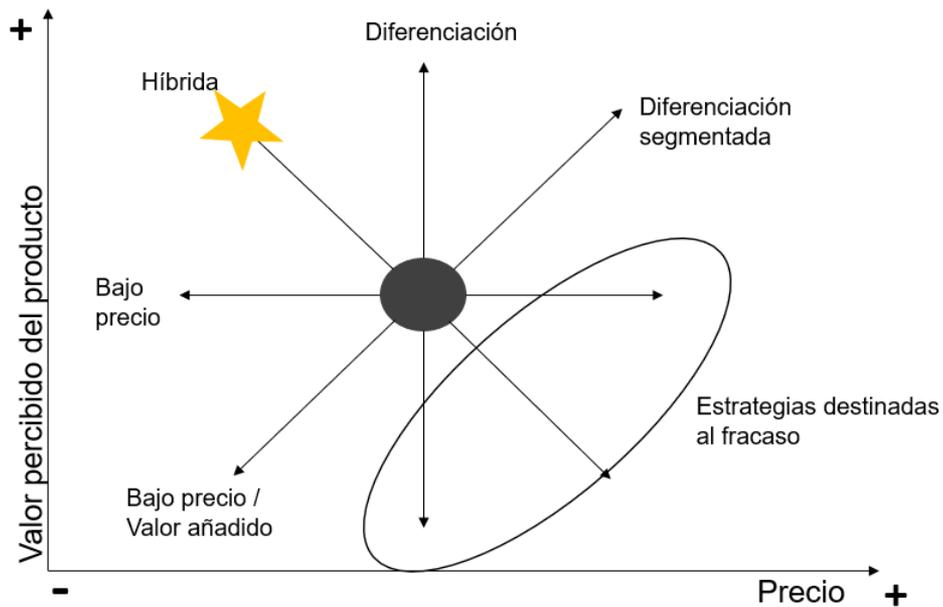
Buscar el bien común, creando y compartiendo valor para nuestras familias, empleados, proveedores y clientes.

Ofreciendo un servicio informático de nivel corporativo al alcance de las pymes colombianas a precios fijos, brindándoles asesorías y soporte a través de nuestros profesionales quienes se capacitan constantemente.

Soluciones informáticas de calidad y costo-eficientes.
Mesa de Ayuda
Mi Soporte
Soluciones de infraestructura IT
Consultoría en infraestructura IT



RELOJ ESTRATÉGICO — Bowman y Faulkner



La estrategia de *Mi Soporte* busca la diferenciación a través de servicio profesional siguiendo buenas prácticas de la industria, al alcance de las pequeñas empresas de Bogotá y la sabana. A su vez, establece un menor precio que el de su mayor servicio sustituto: contratar los profesionales directamente por parte de los clientes. La estrategia híbrida se establece para validar el modelo de negocio con los primeros clientes para ir aumentando la cantidad de clientes, mientras refinamos nuestra propuesta de valor, de manera que en lapso de 3 años, y apoyados en herramientas tecnológicas, se pueda migrar hacia estrategias de diferenciación.

Citas relevantes de las entrevistas

Pre Covid-19

“El valor agregado, hay ventaja porque ya nos conocen y saben nuestros dolores, lo que se convierte en una gran oportunidad” (Cliente)

“Con la experiencia que Conectiva obtuvo en contratación con empresas públicas, en mesas de ayuda, sentimos que era una opción en la cual nos podíamos apoyar, es un buen antecedente de que pueden hacer las cosas muy bien.” (Cliente)

“Se enfoca en satisfacer las necesidades del cliente, y el recurso humano que tenemos en la compañía, es un recurso que a parte de tener una formación académica para prestar los servicios de IT, son personas honestas, que desarrollan bien su trabajo, y creo que nos destacamos por tener un personal responsable y que atiende las solicitudes de los servicios de los clientes de la mejor manera.” (Socia-Gerente de Proyectos)

“La necesidad que nos alivia es un soporte y una opinión experta sobre los problemas de hardware y de los equipos tecnológicos que tenemos” (Cliente)

Durante Covid-19

Debemos analizar qué servicios complementarios ofrecer a nuestros clientes, por ejemplo, soluciones de seguridad IT, que nos puedan llevar a obtener nuevos ingresos.

“...Como empresario la mayor enseñanza es que la supervivencia de una empresa no está garantizada, sino una pandemia se alarga y si no me pellizco y no hago ajustes en mis costos fijos mensuales, sino busco hacer ajustes a mi modelo de negocio, crear nuevas líneas de negocio, es posible que se me acaben el camino recorrido y los ahorros obtenidos (ahorros en conocimientos, clientes, dinero) y la empresa entre en riesgo de desaparecer..”

“La pandemia puede ser una oportunidad porque nosotros trabajamos en soporte IT y muchas empresas requieren trabajar de manera remota, y podemos ayudarles a suplir esta necesidad” (Socia-Gerente de Proyectos)

“Algunas veces propongo sugerencias sobre cómo llevar a cabo determinado proceso y son tenidas en cuenta por los socios” (Colaboradora)

— Pre Covid-19
— Durante Covid-19

Conocimiento del cliente

Nivel	Descripción
1	No sabe quién es su cliente.
2	Tiene dudas sobre quién es su cliente.
3	Solo describe al cliente desde una segmentación tradicional de mercado (estrato, edad, sexo, etc.).
4	Conoce su cliente, lo describe desde la segmentación tradicional de mercado y el perfilamiento (comportamiento, psicografía, tareas por hacer, dolores, alegrías). Identifica, además, si su negocio atiende varios tipos de clientes. Diferencia en su negocio al consumidor, el comprador y/o el cliente.

— Pre Covid-19
— Durante Covid-19

Conocimiento del negocio

Nivel	Descripción
1	No conoce el negocio en el que está.
2	Refleja poco conocimiento y experiencia en el negocio; tiene dudas sobre los diferentes actores de la industria y sus fuerzas.
3	Conoce bien el negocio, pero no tiene total claridad de los actores relevantes de la industria. Por ejemplo, no identifica con claridad a sus competidores.
4	Conoce el negocio y la industria en la que está; identifica sus competidores, sustitutos, clientes...

— Pre Covid-19
— Durante Covid-19

Coherencia del modelo de negocio

Nivel	Descripción
1	La propuesta de valor no es clara y se limita a la descripción del producto.
2	Existe una propuesta de valor definida y clara, pero esta no es plenamente coherente con el perfil del cliente.
3	Existe coherencia entre la propuesta de valor y el perfil del cliente, pero no con los demás elementos del modelo de negocio.
4	Existe coherencia entre la definición de cliente, la propuesta de valor y los demás elementos del modelo de negocio.

Nota: La pandemia por Covid-19 generó la revisión de la coherencia del modelo de negocio del servicio *Mi Soporte*, pasando de un nivel 4 antes de la pandemia a un nivel 3 durante ésta.

RADAR ESTRATÉGICO

— Pre Covid-19

— Durante Covid-19

Alineación interna

Nivel	Descripción
1	No existe alineación entre las personas entrevistadas.
2	Existen solo ciertos aspectos donde las personas entrevistadas presentan coherencia en el discurso.
3	Las personas entrevistadas están alineadas en los objetivos que tiene la empresa, pero no en cómo alcanzarlos.
4	Existe alineación y coherencia en el discurso de las personas entrevistadas.

Nota: La necesidad de contar con un equipo alineado con la estrategia de la empresa y de negocio para conllevar la pandemia permitió espacios de comunicación con los colaboradores que antes no se tenían.

RADAR ESTRATÉGICO

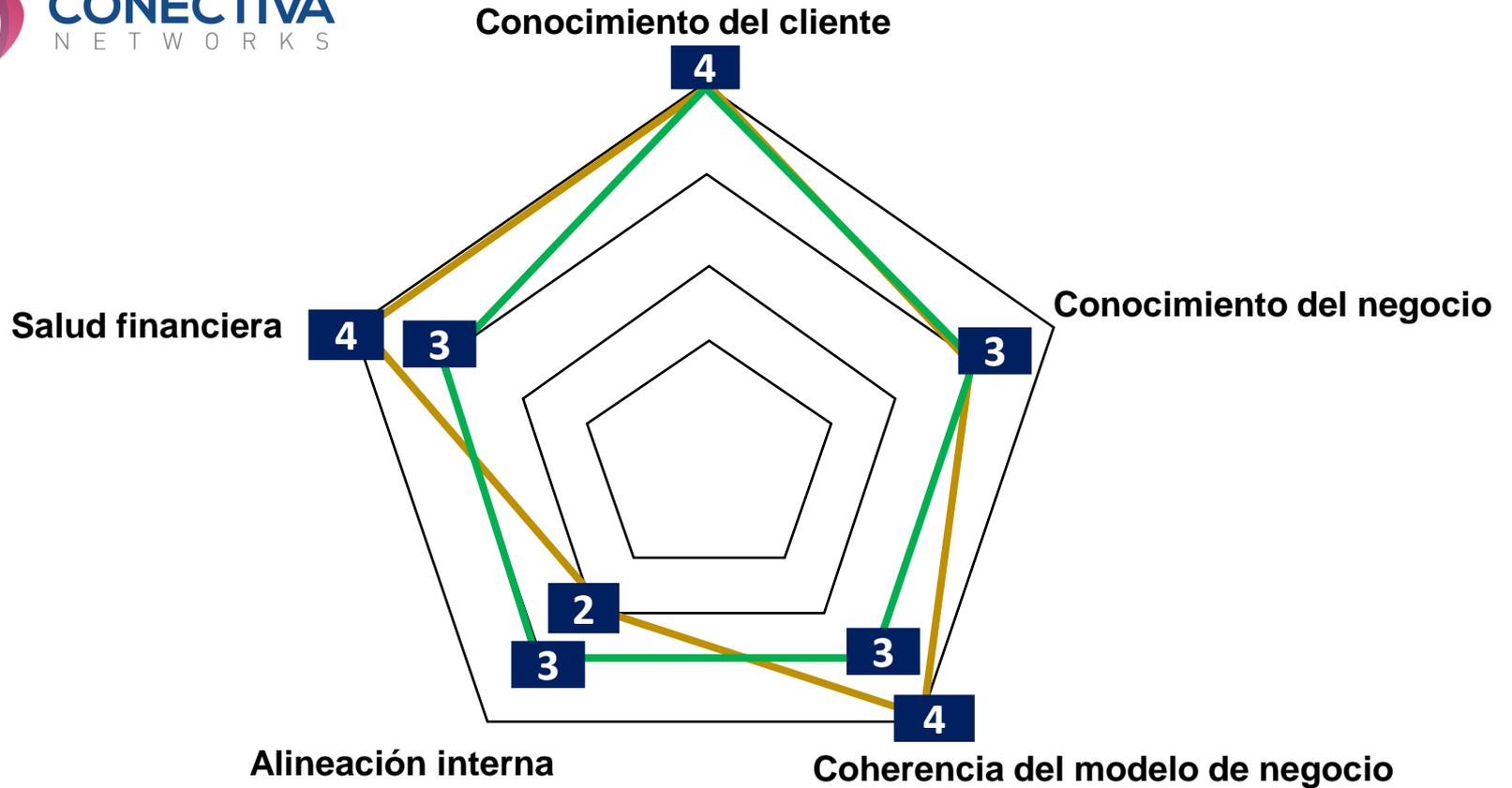
— Pre Covid-19
— Durante Covid-19

Salud financiera

Nivel	Descripción
1	No se evidencia información financiera.
2	Los resultados financieros no son positivos; la empresa presenta dificultades, principalmente de liquidez.
3	Si bien los resultados financieros no son positivos, se llevan a cabo acciones deliberadas para mitigar los impactos y se tiene claridad de la ruta financiera por seguir.
4	La estrategia financiera es clara; los resultados coinciden con los presupuestos estimados y los objetivos esperados.

Nota: Aunque no se perdieron clientes del servicio *Mi Soporte*, la disminución de facturación de otros servicios generó la revisión del nivel de ventas y el flujo de caja hacia escenarios negativos en comparación con el año anterior.

RADAR ESTRATÉGICO



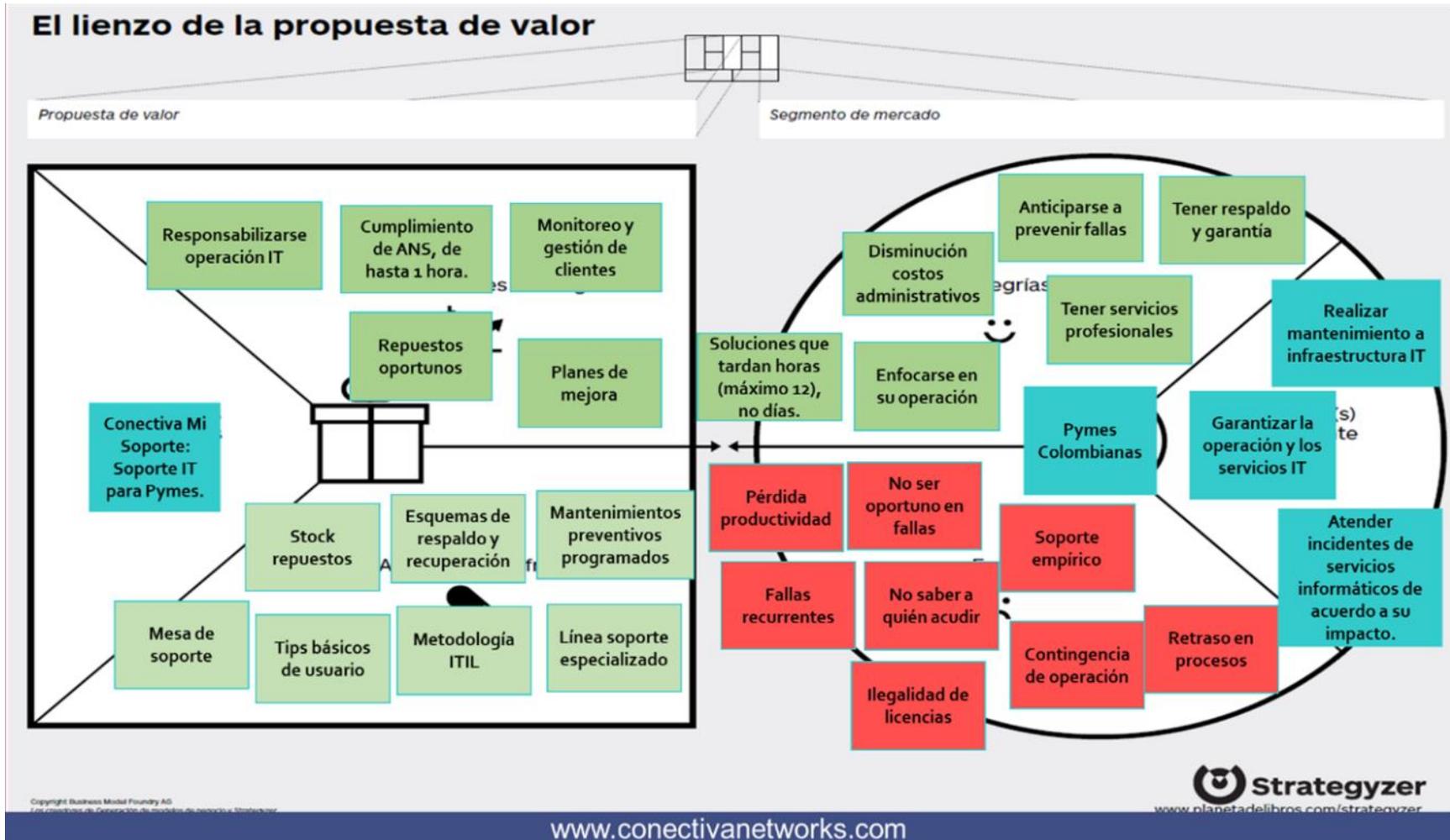
CONCLUSIÓN INFORME DIAGNÓSTICO

El reto estratégico para la gerencia de Conectiva Networks es garantizar el flujo de efectivo en los próximos doce (12) meses para cubrir su operación mientras el mercado se ajusta a las nuevas realidades de la pandemia y los niveles de ventas se empiezan a recuperar.

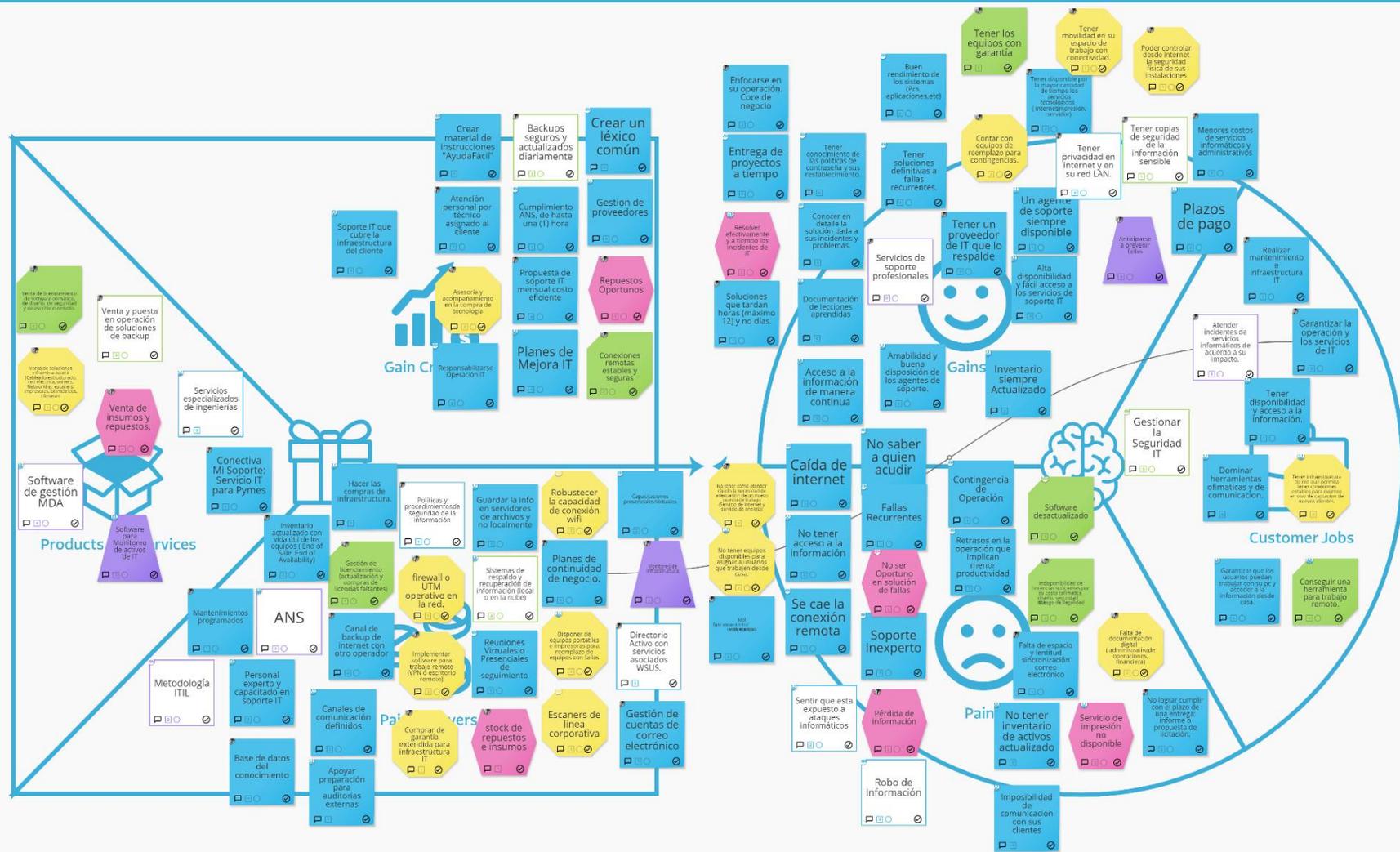
En paralelo, se deben analizar los elementos del modelo de negocio de *Mi Soporte*, enfatizando en los canales, la relación con clientes y las asociaciones claves, buscando ajustes oportunos, que le permitan aprovechar el impulso que la pandemia ha dado a las tendencias de teletrabajo y ciberseguridad. Esto le permitiría a Conectiva nuevas formas de entregar su propuesta de valor a los clientes existentes y buscar la consecución de nuevos clientes.

ANEXO 7: BUSINESS MODEL CANVAS Y VALUE PROPOSITION CANVAS ACTUAL Y DURANTE COVID-19

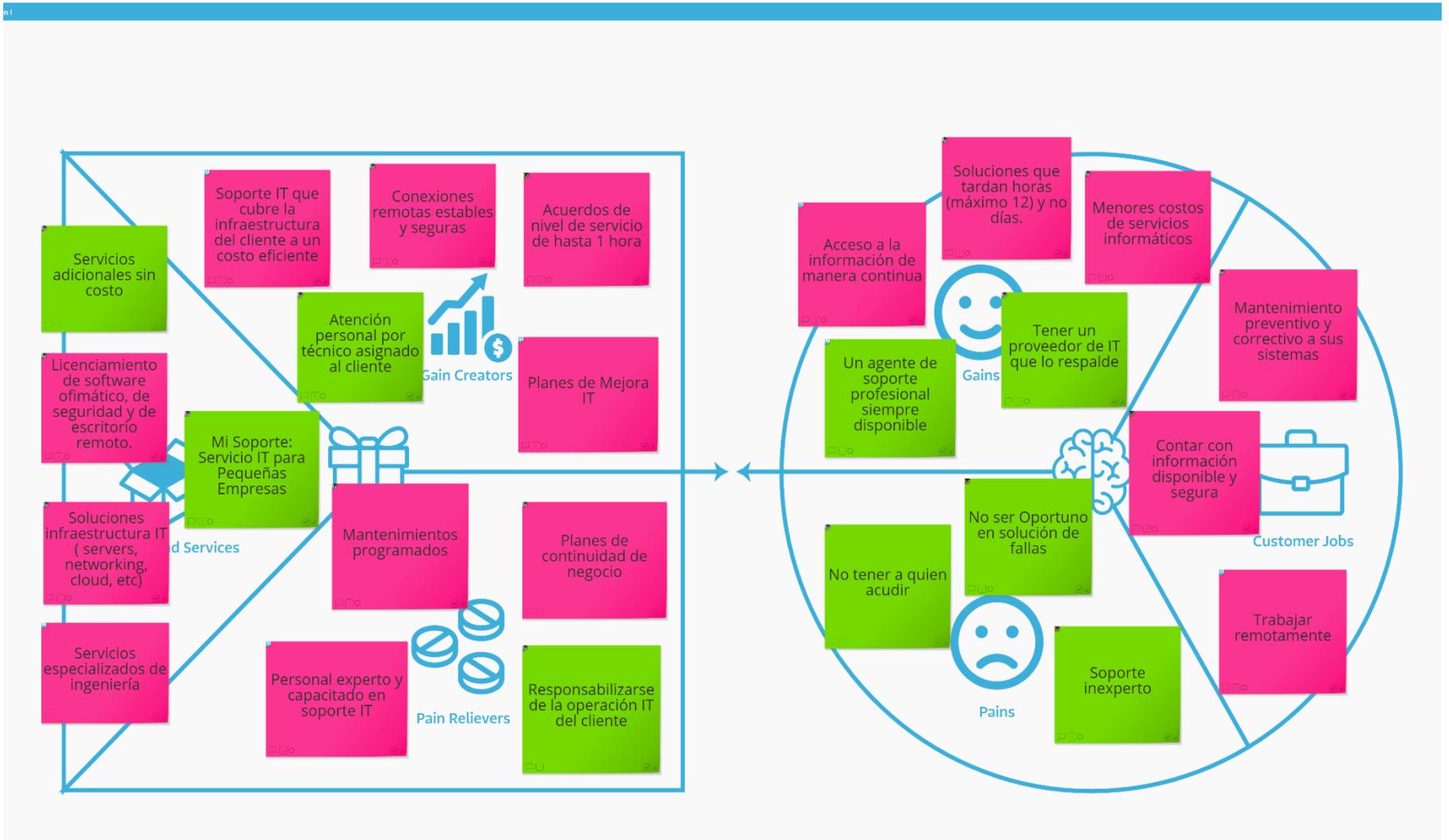
Value Proposition Canvas Actual



Value Proposition Canvas Primera Versión



Value Proposition Canvas Versión Final



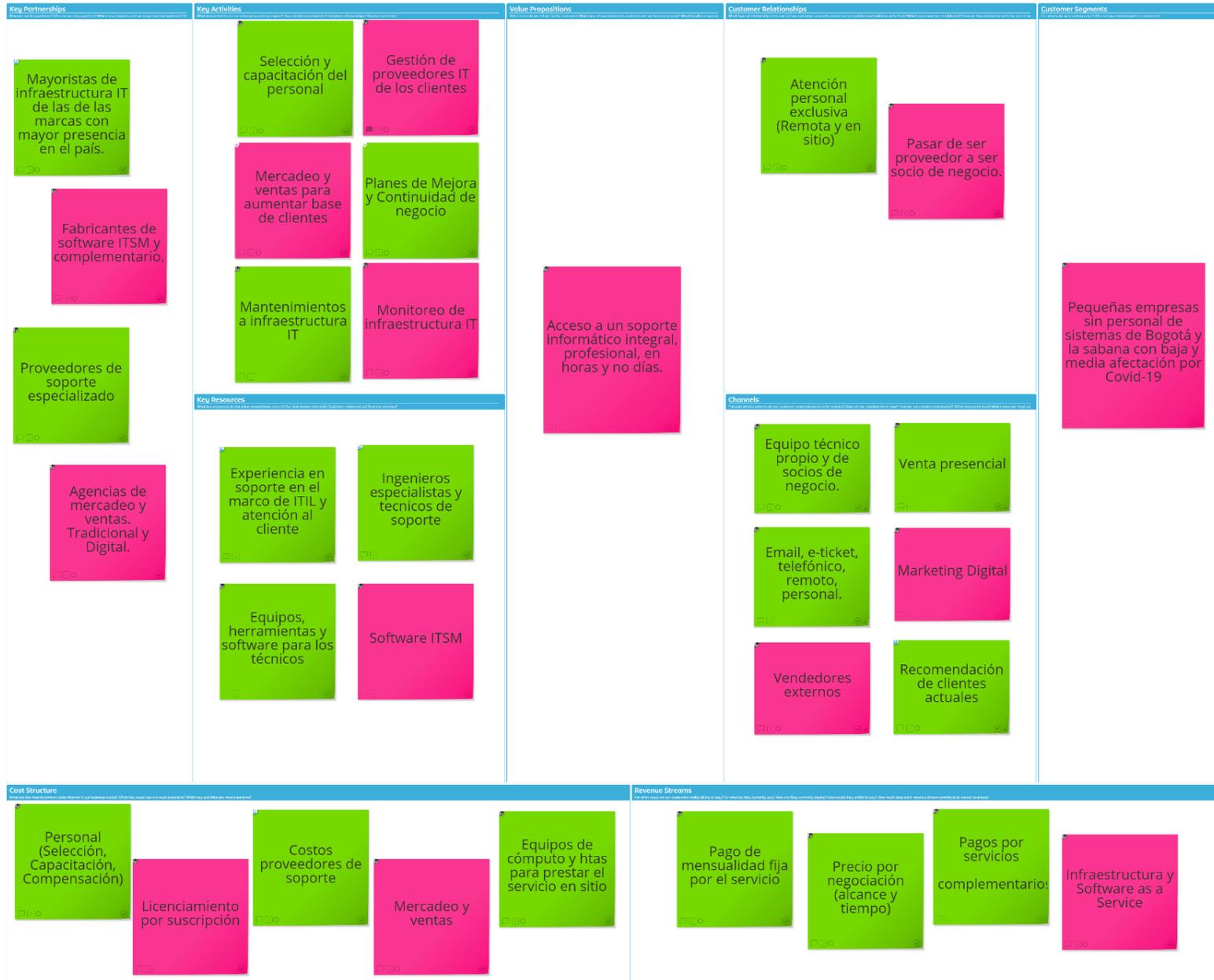
Business Model Canvas Actual



Business Model Canvas Primera Versión



Business Model Canvas Versión Final



INFORME FINAL

Modelo EstraPyme

CONTENIDO

1. Comparación del estado actual y futuro de la estrategia

¿Dónde estamos y hacia dónde queremos ir?

1.1. Círculo dorado - Identificación del propósito.

1.2. Reloj estratégico - Identificación de la estrategia competitiva.

1.3. Radar estratégico - Propuesta de acciones para el cierre de brechas.

2. Presentación de lienzos

¿Cómo podemos ser diferentes?

2.1 Propuesta de valor (perfil del cliente y mapa de valor).

2.2 Modelo de negocio (*canvas*).

3. Recomendaciones finales

4. Lecciones aprendidas

5. Aportes a la metodología

6. Conclusiones

1. Comparación temporal de la estrategia

Buscar el bien común, creando y compartiendo valor para nuestras familias, empleados, proveedores y clientes.

Ofreciendo un servicio informático de nivel corporativo al alcance de las pymes colombianas a precios fijos, brindándoles asesorías y soporte a través de nuestros profesionales, quienes se capacitan constantemente.

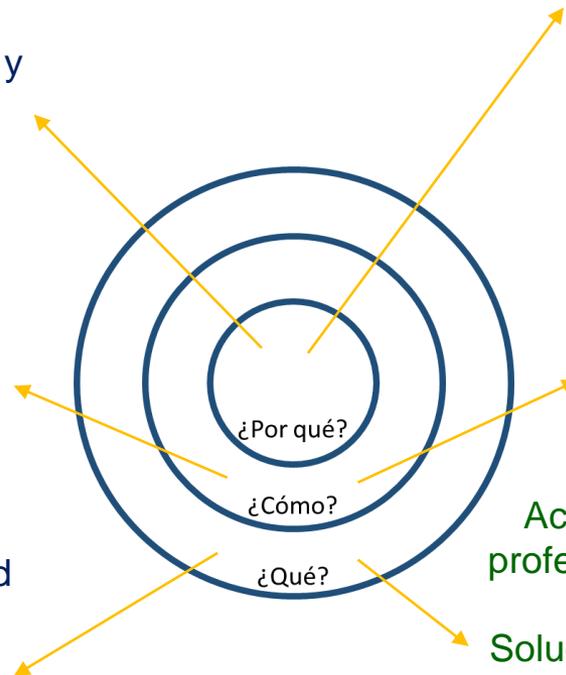
Soluciones informáticas de calidad y costo-eficientes.

Mesa de Ayuda

Mi Soporte

Soluciones de infraestructura IT

Consultoría en infraestructura IT



Buscar el bien común, creando y compartiendo valor para nuestras familias, empleados, proveedores y clientes.

Ofreciendo servicios IT costo eficientes para nuestros clientes, invirtiendo en el desarrollo integral de nuestros colaboradores y buscando fortalecer con herramientas tecnológicas nuestra propuesta de valor. Nuestra intención es convertirnos en socios de negocio de nuestros clientes.

Acceso a un soporte informático integral, profesional en horas y no días: Mi Soporte, Servicios especializados de ingeniería Soluciones de infraestructura IT, insumos y repuestos, Licenciamiento de software, Software de gestión MDA, monitoreo de activos., seguridad IT, acceso remoto, alquiler de equipos.

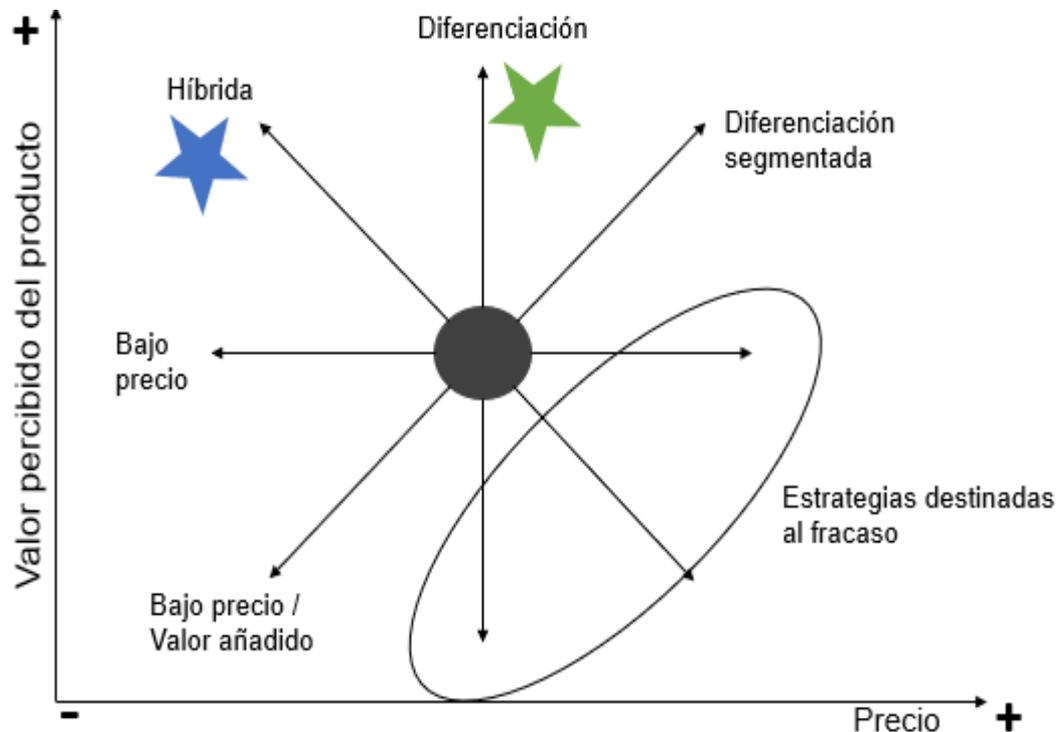
Así se veía la empresa

Así aspira a verse la empresa

1. Comparación temporal de la estrategia

Así se veía la empresa

Así aspira a verse la empresa



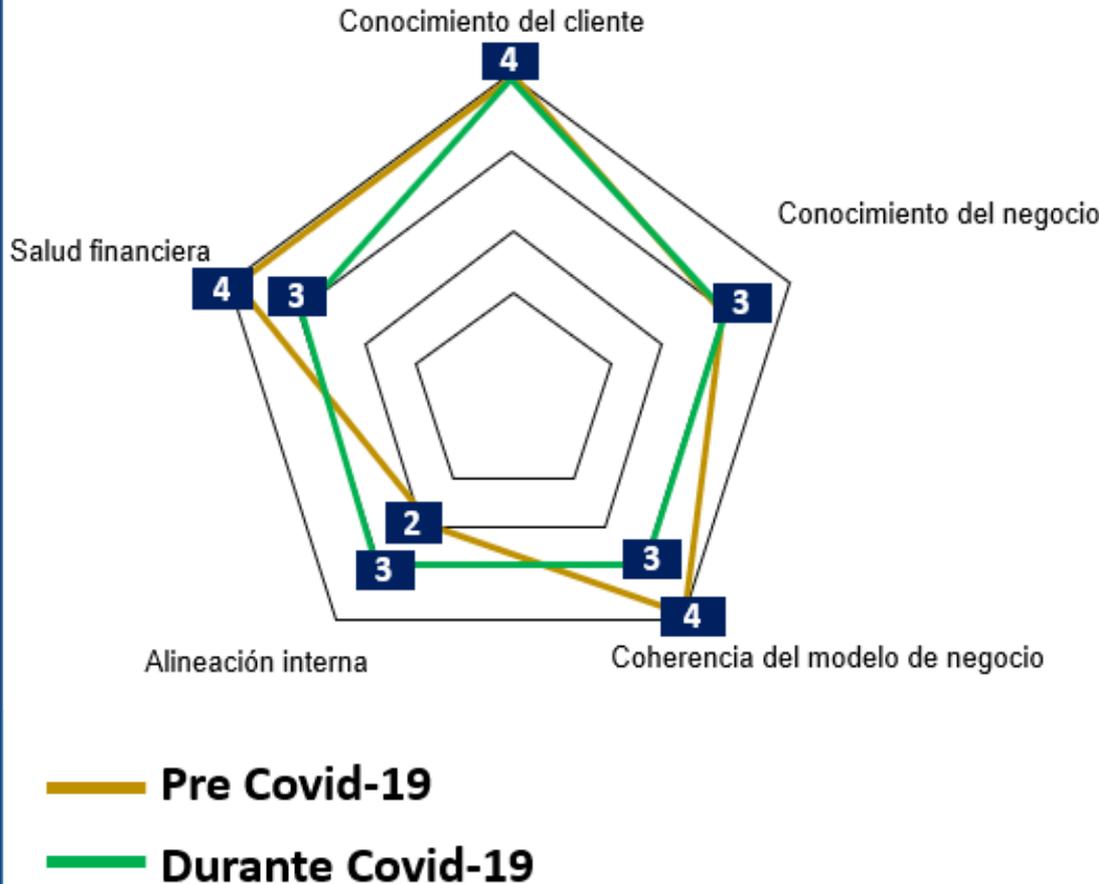
La estrategia de *Mi Soporte* busca la diferenciación dando solución en horas y no en días, a los incidentes de soporte informático de las empresas cliente (pequeñas empresas de Bogotá y la sabana), ofreciendo un servicio profesional y con alcance integral sobre su infraestructura informática. A su vez, establece un menor precio que el de su mayor servicio sustituto: contratar los profesionales directamente por parte de los clientes.

La estrategia híbrida se establece para validar el modelo de negocio con los primeros clientes para ir aumentando la cantidad de clientes mientras refinamos nuestra propuesta de valor, de manera que en lapso de 3 años, y apoyados en herramientas tecnológicas, se pueda migrar hacia estrategias de diferenciación.

1. Comparación temporal de la estrategia

Radar estratégico al inicio del ejercicio

Algunas acciones propuestas para cerrar las brechas existentes:



1. Profundizar en el estudio de la industria BPO/ITO en el segmento Pymes, identificando el porcentaje de adopción de estos servicios, el universo de empresas en el país y los principales competidores.

2. Los canales de entrega del servicio y la relación con el cliente deben replantearse teniendo en cuenta la tendencia al teletrabajo y al trabajo colaborativo apoyado en herramientas informáticas.

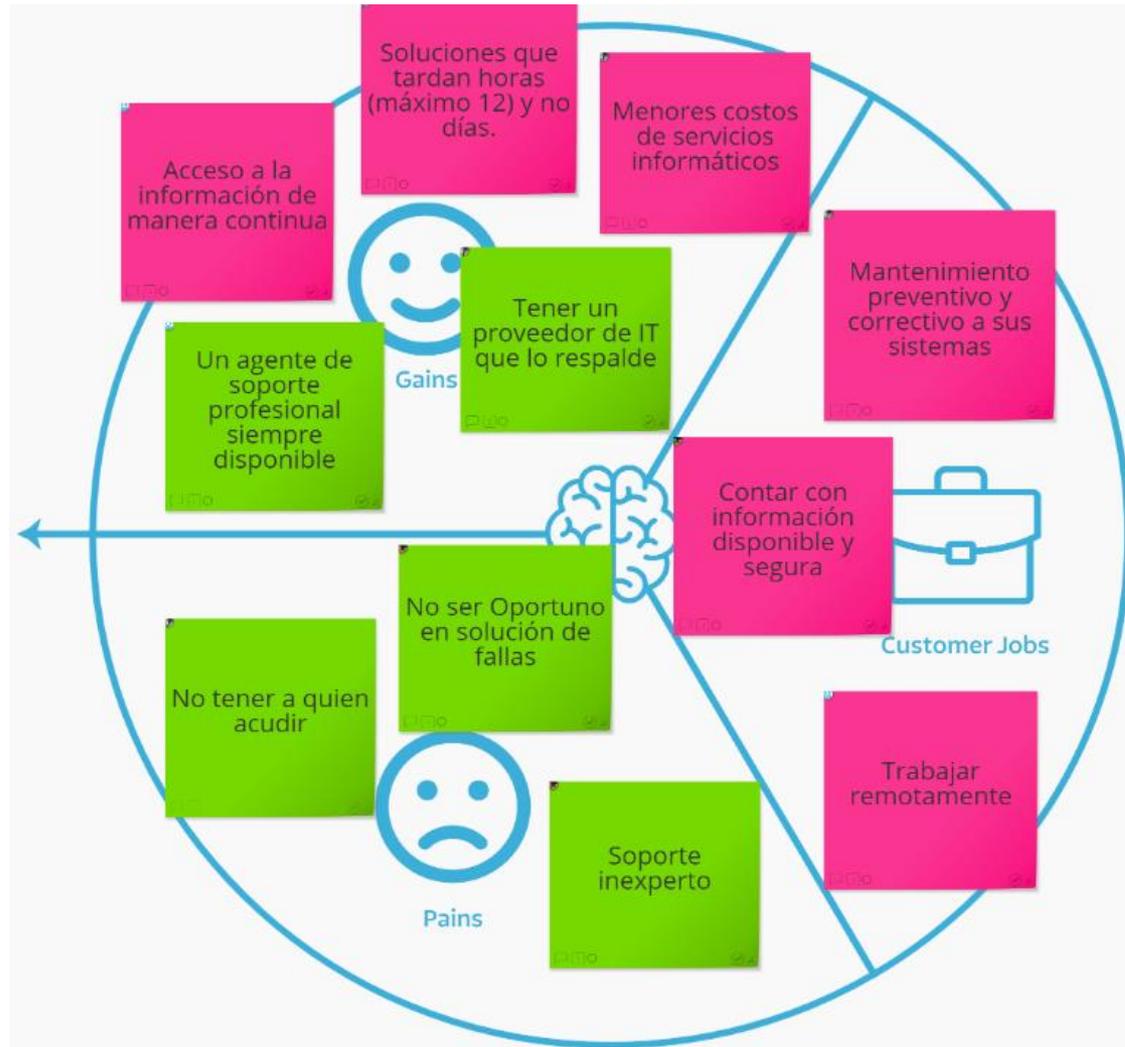
3. Vincular a los colaboradores de nivel táctico en la elaboración de las iniciativas estratégicas y los indicadores que permitirán medir el desempeño en el alcance de los objetivos estratégicos.

4. Disminuir costos y gastos administrativos, con el fin de cuidar el flujo de caja de la empresa, mientras se logran recuperar los niveles de venta pre-pandemia.

- El proceso para la elaboración del taller Co-creación contó con la participación de los directivos y socios de Conectiva, Eliana Vesga y Carlos Toro, Leidy Mora como colaboradora y Martha Mendoza estudiante MBA, como facilitadora.
- El tiempo dedicado a este taller fue de aproximadamente (2) semanas, durante cada día se destinaron cuatro (4) horas diarias.
- Se tomó como herramienta interactiva online la herramienta Stormboard, la cual permitía que los participantes tuvieran acceso a las plantillas y realizaran sus aportes de manera simultánea;
- Previo a esto, el equipo de trabajo se relacionó con el material de Generación de modelos de negocio de Alex Osterwalder, Yves Pigneur y Diseñando la propuesta de valor de Alexander Osterwalder, Yves Pigneur, Gregory Bernarda, Alan Smith.
- Los lienzos fueron diseñados con base en la situación por la que están pasando la gran mayoría de empresas colombianas como consecuencia de la pandemia, lo que conllevó a restricciones comerciales, operativas o financieras que surgieron desde inicios del año 2020.

2. Presentación de lienzos

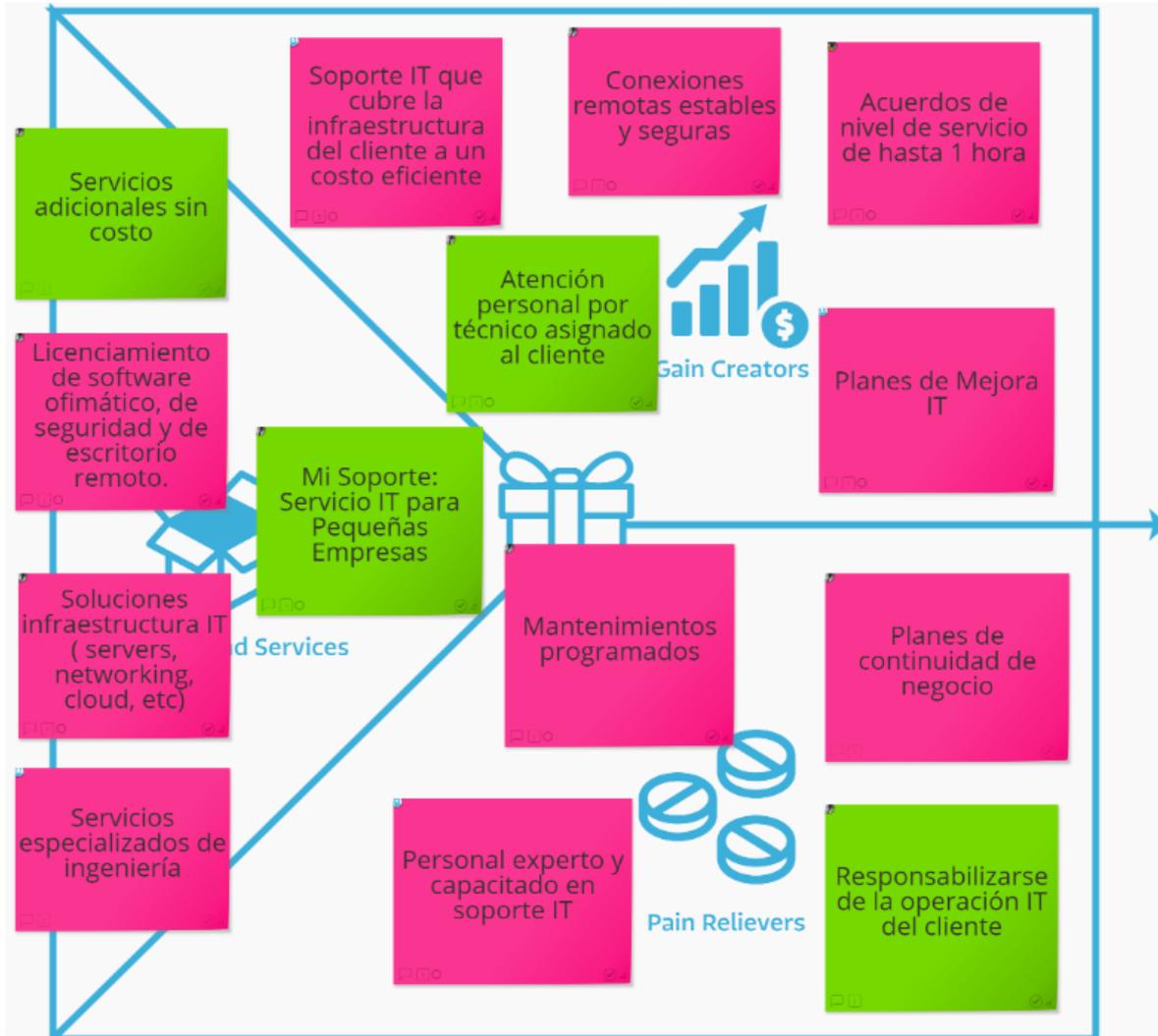
lienzo de propuesta de valor Perfil del cliente



Autor: Alexander Osterwalder

2. Presentación de lienzos

Lienco de propuesta de valor Mapa de valor



Autor: Alexander Osterwalder

2. Presentación de lienzos

Lienco de modelo de negocio - Canvas

Mayoristas de infraestructura IT de las de las marcas con mayor presencia en el país.

Fabricantes de software ITSM y complementario.

Proveedores de soporte especializado

Agencias de mercadeo y ventas. Tradicional y Digital.

Selección y capacitación del personal

Mercadeo y ventas para aumentar base de clientes

Mantenimientos a infraestructura IT

Experiencia en soporte en el marco de ITIL y atención al cliente

Equipos, herramientas y software para los técnicos

Gestión de proveedores IT de los clientes

Planes de Mejora y Continuidad de negocio

Monitoreo de infraestructura IT

Ingenieros especialistas y técnicos de soporte

Software ITSM

Acceso a un soporte informático integral, profesional, en horas y no días.

Atención personal exclusiva (Remota y en sitio)

Pasar de ser proveedor a ser socio de negocio.

Pequeñas empresas sin personal de sistemas de Bogotá y la sabana con baja y media afectación por Covid-19

Equipo técnico propio y de socios de negocio.

Venta presencial

Email, e-ticket, telefónico, remoto, personal.

Marketing Digital

Vendedores externos

Recomendación de clientes actuales

Personal (Selección, Capacitación, Compensación)

Licenciamiento por suscripción

Costos proveedores de soporte

Mercadeo y ventas

Equipos de cómputo y htas para prestar el servicio en sitio

Pago de mensualidad fija por el servicio

Precio por negociación (alcance y tiempo)

Pagos por servicios complementarios

Infraestructura y Software as a Service

3. Recomendaciones finales

Propuesta de Valor:

- Mejorar continuamente los tiempos de atención, para cumplir con la propuesta de valor (dar soluciones en horas y no en días) mediante el uso de nuevos canales para la entrega del servicio (Software de trabajo colaborativo, escritorio remoto, monitoreo de infraestructura IT, *chatbots*, entre otros). También se debe mejorar el registro de incidentes y generación de informes mediante software ITSM, y enfatizar en la disponibilidad y seguridad de la información del cliente (soluciones en la nube y ciberseguridad).
- Desarrollo de nuevos productos y servicios basados en las megatendencias de trabajo remoto, ciberseguridad y digitalización empresarial, aprovechando la aceleración que la coyuntura actual trajo para éstas.
- Continuar el enfoque de proveedor integral de servicios de infraestructura IT para el segmento de clientes de pequeña empresa.

Aliados Clave:

- Profesionalizar los macroprocesos de marketing y ventas con el fin de aumentar el volumen de clientes.

3. Recomendaciones finales

Actividades Clave:

- Se recomienda comunicar el propósito, las metas y la estrategia de la empresa al menos hasta el nivel táctico de la organización, con el fin de alinear los intereses y metas organizacionales con los personales de los colaboradores, y darles un marco de referencia para la toma de decisiones en su día a día acorde con la estrategia de la organización.
- Vincular a los mandos medios (coordinadores de proyectos) en el planteamiento y seguimiento de los objetivos estratégicos anuales, de manera que los objetivos de los proyectos a su cargo apoyen el cumplimiento de los primeros. Apoyar este seguimiento en software de seguimiento de desempeño.

Recursos Clave:

- Brindar formación a los colaboradores de la empresa sobre las tendencias de teletrabajo, ciberseguridad y transformación digital, formación en ITIL (buenas prácticas de IT), inglés, servicio al cliente y liderazgo.

3. Recomendaciones finales

Recursos Clave:

- Ofrecer programas de bienestar laboral y salario emocional. Flexibilidad en horarios, formación específica paga por la empresa, apoyo económico para educación formal, servir de red de apoyo financiero para los colaboradores en sus proyectos personales y familiares.
- Proceso profesional y estandarizado de búsqueda y selección de personal. Incluye varios filtros que abordan los siguientes temas: educación formal, experiencia, perfil psicológico, habilidades sociales, y cuando sea requerido: nivel de inglés y prueba de polígrafo.

Flujo de Ingresos:

- Generar una política de alertas contables, que permita hacer un seguimiento constante a indicadores como: la liquidez, el endeudamiento, el control de inventarios, la rentabilidad por centros de costos, entre otros.
- Buscar fuentes de financiación para la penetración de mercado del servicio Mi Soporte, en las líneas de créditos blandos establecidos por el gobierno nacional, o mediante la inclusión de socios capitalistas, o plataformas de crowdfunding.

4. Lecciones aprendidas

Como estudiante MBA

- El desarrollo de habilidades de recolección, análisis y síntesis de información que junto a la experiencia laboral previa y los conocimientos adquiridos durante el MBA, permitieron la aplicación de esta metodología.
- Ser constantes y dedicados al desarrollo de la consultoría permitió sortear los contratiempos e interrupciones.
- La aplicación de esta metodología nos da la posibilidad de aplicar conocimientos de otras materias en cada etapa de la consultoría, relacionados a temas financieros, mercadeo, innovación, talento humano.

Como empresario y socio fundador

- La metodología permite a los gerentes de pequeñas empresas abordar la formulación del propósito y la estrategia corporativa, al recibir herramientas ágiles y sintéticas.
- Incluir a los empleados de la organización en las entrevistas de diagnóstico de la estrategia permitió evidenciar el estado de la comunicación, el seguimiento a indicadores y el conocimiento de los objetivos por parte de estos.

4. Lecciones aprendidas

Como empresario y socio fundador

- Vincular a los empleados de nivel táctico de la empresa en las jornadas de Co-creación, permite conocer su nivel de compromiso en la ejecución de la estrategia.
- La revisión y actualización de los lienzos de propuesta de valor y de modelo de negocio conlleva un ejercicio de autocrítica por parte de la gerencia.
- Es responsabilidad de la gerencia llevar la ejecución de la estrategia formulada a buen puerto, mediante la formulación de objetivos estratégicos, iniciativas, planes e indicadores claros.
- La forma de liderar y los quehaceres administrativos pueden caer en una inercia por apego a las formas de actuar y las herramientas que han tenido relativo éxito en la empresa; sin embargo, ante eventos de alto impacto como la pandemia por Covid-19, que ponen en riesgo la sostenibilidad de la empresa, se hace necesario obtener nuevos conocimientos y aplicarlos oportunamente para hacer frente a las nuevas realidades de negocio, buscando hacer de la crisis un catalizador para las mejoras en la organización.

5. Aportes a la Metodología

Diagnóstico Financiero

- Consideramos importante que junto con el proceso de consultoría y análisis interno se realice un diagnóstico financiero de la compañía, puesto que permitirá evaluar la salud financiera de la empresa actual y futura, siendo parte fundamental de una buena planeación estratégica y de la gestión diaria.
- En este sentido el diagnóstico a través del análisis de indicadores básicos de liquidez, rentabilidad, cartera y endeudamiento permitirá corroborar si la estructura financiera actual es la adecuada para el modelo de negocio así como las posibilidades de inversión o financiación.

5. Aportes a la Metodología

Entrevistas a mandos medios

- Durante el desarrollo de Modelo Estrapyme para Conectiva se desarrolló un nuevo cuestionario dirigido a colaboradores de mandos medios - táctico, el cual será entregado como anexo.
- Este cuestionario permitirá incluir la perspectiva de los colaboradores, quienes tienen un intercambio diario de información con los clientes y pueden identificar directamente las falencias, dolores o frustraciones de éstos. Adicionalmente, los mandos medios son los que nos permiten comunicar la estrategia corporativa y de negocio hacia el nivel operativo de la organización, facilitando su ejecución.

5. Aportes a la Metodología

Cuestionario con preguntas asociadas a temas disruptivos

Conforme la situación económica actual causada por la pandemia, el desarrollo del modelo Estrapyme se dividió en dos fases antes y durante la misma. Por tal situación fue necesario reevaluar las entrevistas previas y volver a realizarlas, pero cuestionando este tipo de eventos disruptivos y las implicaciones que tiene para la empresa.

- Consideramos necesario (aunque no son eventos que ocurran con mucha frecuencia, pero sí afectan la operación normal del negocio y la gestión actual) se cuestione a empresarios y colaboradores el cómo operarían y que harían bajo este escenario de crisis.
- Se deberían incluir preguntas como: ¿qué enseñanzas le deja la pandemia por Covid-19 a la empresa y qué ajustes realizó en su planeación estratégica y en su operación para afrontar situaciones similares en un futuro?, ¿son los activos de la empresa lo suficientemente líquidos para afrontar este tipo de crisis?, ¿cuenta la empresa con un comité de crisis para estas situaciones?
- Este tipo de preguntas podrían ayudar a estructurar un modelo simple de estimación de riesgos que sea complementario al modelo Estrapyme.

5. Aportes a la Metodología

Metodología de seguimiento y control del desempeño

- Incluir una metodología de seguimiento y control del desempeño que incluya objetivos estratégicos, iniciativas estratégicas y métricas, como pueden ser el *Balanced Scorecard* u *Objectives and Key Results*, de manera que se permita hacer un seguimiento constante a las actividades que llevarán a la empresa a alcanzar sus metas de mediano y largo plazo

CONCLUSIÓN

Si bien la pandemia generó una gran interrupción en la economía mundial y colombiana, no es posible para los gerentes de las empresas simplemente sufrir las consecuencias de este evento sin identificar las oportunidades que se abrieron durante la crisis. Entre las oportunidades y consecuencias positivas para Conectiva Networks, se destacan:

La obligación de las pequeñas empresas (clientes y posibles clientes) de acelerar su proceso de transformación digital, el mayor estudio por parte de la gerencia de las perspectivas de la industria IT y en particular ITO ante la nueva normalidad, el aumento del valor percibido de los servicios informáticos para las empresas y los ajustes a la estrategia financiera priorizando el nivel de liquidez de los activos.

Nos llevó a repensar los canales de entrega de los servicios y la relación con los clientes, a establecer nuevos estilos de liderazgo y de trabajo colaborativo no presencial, a mejorar nuestra capacidad de aprendizaje y adaptación para garantizar la operación de la empresa, a identificar potencialidades en los colaboradores según su respuesta a las nuevas condiciones.

Por último, nos permitió identificar tendencias que se consolidaron rápidamente como el teletrabajo, la ciberseguridad y la digitalización empresarial, las cuales vinculamos en el modelo de negocio de Mi Soporte para poder seguir entregando la propuesta de valor a nuestros clientes actuales y futuros.