

**PROYECTO ESTRATÉGICO BASADO EN LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL PARA
IMPULSAR LA INNOVACIÓN EN LA PYME CICLORUTEROS DEL MUNICIPIO DE
ZARZAL, VALLE DEL CAUCA**

ANDRÉS FELIPE NOGUERA ARENAS

**UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
ZARZAL, VALLE DEL CAUCA
2024**

PROYECTO ESTRATÉGICO BASADO EN LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL PARA
IMPULSAR LA INNOVACIÓN EN LA PYME CICLORUTEROS DEL MUNICIPIO DE
ZARZAL, VALLE DEL CAUCA

ANDRÉS FELIPE NOGUERA ARENAS

TRABAJO DE GRADO PRESENTADO COMO REQUISITO PARA OPTAR POR EL
TÍTULO DE ADMINISTRADOR DE EMPRESAS EN MODALIDAD DE MONOGRAFÍA.

Director

Prof. ANDRÉS GARZÓN VALENCIA

Ms. Ingeniería en Sistemas y Computación

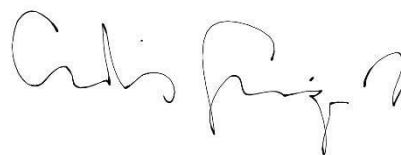
UNIVERSIDAD DEL VALLE

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN

PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

SEDE ZARZAL

2024



Aceptación Director Trabajo de Grado

Presidente del Jurado

Jurado

Jurado

DEDICATORIA

A Dios, quién guía cada uno de mis pasos y llena mi vida de propósito.

A mi abuelo Mario Gabriel, cuya memoria y legado es luz en mi camino.

*A mis padres, por su amor incondicional, su apoyo inquebrantable y por enseñarme a
soñar en grande. Gracias papá por ser la fuerza que me sostiene y siempre
acompañarme a lo largo del trayecto sin importar cuáles fueran las dificultades, eres mi
ángel guardián. Gracias mamá por tu devoción, eres raíz y cielo, en tus ojos veo la
profundidad de un amor eterno, benditas sean tus manos, eres mi heroína.*

*A mi hermana, mi cómplice en risas, en lágrimas y en vuelo, mi compañera de sueños,
eres eco de fuerza, mi aliada fiel, mi abrazo eterno.*

Gracias por ser mi mayor fortaleza y motivación, los amo.

AGRADECIMIENTOS

De todo corazón agradezco a mi Universidad del Valle por formarme día a día y llevarme a explotar mi potencial en cada área de mi desarrollo profesional.

Al profesor Andrés Garzón por ser mi director de trabajo de grado y desde su generosidad compartirme sus conocimientos.

Al Señor Armando Narváez por su gran amabilidad al abrirme las puertas de su negocio y brindarme un poco de su tiempo para que pudiera realizar mi trabajo de grado,
GRACIAS.

Tabla de Contenido

Resumen	11
Introducción	12
1. Planteamiento del Problema	13
1.1. Antecedentes	13
1.2. Problemática	17
1.3. Pregunta de Investigación	19
1.4. Justificación	19
2. Objetivos	22
2.1. Objetivo General	22
2.2. Objetivos Específicos	22
3. Marcos de Investigación	23
3.1. Marco Teórico	23
3.1.1. <i>Teoría General de Sistemas</i>	23
3.1.2. <i>Modelo de Cambio de Kurt Lewin</i>	24
3.1.3. <i>Teoría de la Creación del Conocimiento</i>	25
3.1.4. <i>Benchmarking</i>	28
3.1.5. <i>Negocios electrónicos / E-Business</i>	28
3.1.6. <i>Modelos de negocios electrónicos</i>	30
3.1.7. <i>Comercio Electrónico/E-commerce</i>	33
3.1.8. <i>Aspectos Tecnológicos del E-Commerce</i>	35
3.1.9. <i>Marketing Digital / E-marketing</i>	38
3.1.10. <i>Logística Electrónica / E-logistics</i>	39
3.2. Marco Referencial	41
3.3. Marco Conceptual	42
3.4. Marco Legal	46
3.5. Marco Contextual	48
3.5.1. <i>Marco Económico</i>	48
3.5.2. <i>Marco Sociodemográfico</i>	50
3.5.3. <i>Marco Cultural</i>	54
4. Diseño Metodológico	55
4.1. Tipo de estudio	55
4.2. Método	56

4.3.	Fuentes y Técnica de Recolección de la Información	56
4.3.1.	<i>Fuentes</i>	56
4.3.2.	<i>Técnicas de recolección de la información</i>	58
4.4.	Población Objeto de Estudio.....	60
4.5.	Criterio de Selección.....	60
4.6.	Matriz Metodológica.....	61
5.	Resultados	62
5.1.	Caracterización e Historia de la Organización (Objetivo 1)	62
5.1.1.	<i>Breve Historia</i>	62
5.1.2.	<i>Filosofía Empresarial</i>	63
5.1.3.	<i>Portafolio</i>	64
5.1.4.	<i>Estructura Organizacional</i>	64
5.1.5.	<i>Competencia y Posicionamiento</i>	67
5.1.6.	<i>Cinco Fuerzas de Porter</i>	71
5.2.	Identificación de las barreras y desafíos de Cicloruteros (Objetivo 2)	75
5.2.1.	<i>Análisis del Macroentorno</i>	75
5.2.2.	<i>Análisis DOFA</i>	80
5.3.	Identificación de estrategias digitales adecuadas (Objetivo 3)	84
5.3.1.	<i>Estrategia 1. Lanzar una tienda en línea sencilla y accesible</i>	85
5.3.2.	<i>Estrategia 2. Implementar Marketing Digital y Campañas en redes sociales</i>	86
5.3.3.	<i>Estrategia 3. Incorporar un sistema ERP</i>	88
5.4.	Elaboración del Plan de Adopción Tecnológica (Objetivo 4)	90
5.4.1.	<i>Direccionamiento Estratégico</i>	90
5.4.2.	<i>Modelo de Negocio - Cicloruteros</i>	95
5.4.3.	<i>Cronograma de Implementación y Costes del Plan</i>	112
6.	Conclusiones	113
	Referencias	115

Lista de Figuras

Figura 1. Grado Inversión Pymes en Transformación Digital, Tercer Trimestre 2023.	14
Figura 2. Destino de las inversiones realizadas por las Pymes.....	15
Figura 3. Supervivencia empresarial	16
Figura 4. Árbol de problemas	19
Figura 5. Modelo CANVAS	32
Figura 6. División política administrativa del municipio de Zarzal (2019).....	51
Figura 7. Pirámide Poblacional con Proyección a 2020	52
Figura 8. Imagen de Marca Cicloruteros.....	62
Figura 9. Organigrama de Cicloruteros	66
Figura 10. Cinco Fuerzas de Porter.....	71
Figura 11. Cinco Fuerzas de Porter en Cicloruteros	74
Figura 12. Tendencia de búsqueda de la palabra “Bicicletas” en Google	95
Figura 13. Proveedores de ERP	106
Figura 14. Logo Oddo ERP Business Solutions	107

Lista de Tablas

Tabla 1. Modelo de Cambio de Kurt Lewin aplicado al proyecto	24
Tabla 2. Teoría de Creación del Conocimiento aplicada al Caso Empresarial.....	27
Tabla 3. Ventajas y desventajas del modelo in house	30
Tabla 4. Ventajas y desventajas del modelo outsourcing.....	31
Tabla 5. Ventajas y desventajas del modelo integrated.....	31
Tabla 6. Ventajas y desventajas del E-Commerce	34
Tabla 7. Matriz de Requisitos Legales.....	46
Tabla 8. Distribución rural y urbana (2018).....	51
Tabla 9. Población por pertenencia étnica del municipio de Zarzal.....	52
Tabla 10. <i>Índice demográfico con proyección de 2020 en el municipio de Zarzal</i>	53
Tabla 11. Matriz Metodológica	61
Tabla 12. Portafolio Productos y Servicios de Cicloruteros	64
Tabla 13. Matriz de Perfil Competitivo	68
Tabla 14. Análisis PESTEL	75
Tabla 15. Matriz DOFA	80
Tabla 16. Dofa Cruzada.....	81
Tabla 17. Cuadro Comparativo opciones E-Commerce	100
Tabla 18. Comparación de Características de los ERT	106

Lista de Anexos

Anexo a. Fichas de Antecedentes	121
Anexo b. Problemáticas.....	124
Anexo c. Diario de Campo	125
Anexo d. Listas de Verificación por Observación Directa.....	126
Anexo e. Guía de Entrevista.....	129

Resumen

Impulsar la innovación a través de la transformación digital es el eje fundamental de este trabajo de grado, que busca establecer un proyecto estratégico para la PYME Cicloruteros, ubicada en el municipio de Zarzal – Valle del Cauca. Con este propósito se han definido cuatro objetivos específicos: caracterizar la situación actual, especialmente en términos de digitalización, identificar barreras y desafíos en su proceso de transformación, proponer estrategias digitales adecuadas y elaborar un plan de adopción tecnológica. De esta manera, garantizar la viabilidad y sostenibilidad de la organización objeto de estudio. Además, la investigación se enmarca en un enfoque cualitativo y utiliza una metodología descriptiva, combinando observaciones, entrevistas y revisión documental, para recopilar información de fuentes primarias y secundarias. Por su parte, los resultados indican que la digitalización es una necesidad imperante para la competitividad de Cicloruteros, porque la implementación de un proyecto de transformación digital puede mejorar la experiencia del cliente a través de la creación de una tienda en línea, optimizar procesos internos mediante un sistema ERP, fomentar la innovación en la oferta de productos y servicios y desarrollar las capacidades del personal a través de capacitación. Estos hallazgos subrayan que el camino hacia la digitalización es un proceso continuo que requiere adaptación y revisión constante ante nuevas tecnologías.

Palabras clave: Transformación digital, innovación, cultura organizacional, cambio, adaptabilidad, e-commerce, e-logistic, e-marketing, Pyme.

Introducción

En la actualidad, la transformación digital se ha impuesto como un factor decisivo para la evolución, competitividad y transición hacia organizaciones contemporáneas y sostenibles. Dicho proceso revolucionó la forma en que estas funcionan, se comunican y responden a un mercado global cambiante. Con esto, se puede apreciar que hay una serie de variables que es posible explotar con la tecnología, sin embargo, aún se enfrentan obstáculos significativos para adoptar estas herramientas.

Así pues, el presente estudio se centra en comprender cual es la nueva perspectiva que enfrentan las empresas, especialmente las MiPymes en la actualidad frente al tema de la innovación, y como con ayuda de la transformación digital se pueden reformar aquellas que manejan modelos tradicionales, obteniendo una visión actualizada que les permita perdurar en el tiempo.

Para ello, se indagará sobre cómo las estrategias de transformación digital pueden ser utilizadas para revitalizar y dinamizar a las organizaciones en un mercado altamente competitivo y cambiante que requiere de adaptación constante para seguir creciendo y mejorando en distintos aspectos de la misma. Culminando en un proyecto que contenga soluciones tecnológicas que ayuden a mejorar la visibilidad de la empresa, proporcionando información accesible y relevante que enriquezca la experiencia del cliente y optimice los procesos, productos y servicios.

1. Planteamiento del Problema

1.1. Antecedentes

A partir de la revisión bibliográfica (ver anexo a) se logró determinar las problemáticas (ver anexo b), relacionadas a tres variables clave en el estudio: transformación digital, cultura organizacional e innovación.

Las anteriormente mencionadas están ligadas a una situación apremiante que enfrenta el país, como se refleja en el Ranking de Competitividad Mundial obtenido por Centrum PUCP (2024), en el cual Colombia ocupa el puesto 57 de los 67 países que hacen parte del estudio y deja en evidencia que, en el país al igual que en toda Latinoamérica hay mucho por hacer, principalmente en lo que respecta a transformación para el futuro.

Las organizaciones en este caso son protagonistas, pues contribuyen de manera importante a la economía y competitividad del territorio, por medio de la generación de empleo, mejora de la calidad de vida de las personas, acceso a nuevos mercados y otros aspectos cruciales que son decisivos pero difíciles de cumplir, sobre todo para las PYMES o pequeños negocios, los cuales “representan el 99,5% de las empresas, generan el 79% del empleo del país y contribuyen con entre el 35 y 40% del PIB anual” (BBVA Research, 2024) pero al mismo tiempo sufren brechas significativas comparadas con empresas más grandes y establecidas en el mercado.

Esto se justifica en la capacidad que tienen las grandes organizaciones para realizar inversiones en bienes, mayor formación de su fuerza de trabajo y en general, mejores condiciones laborales.

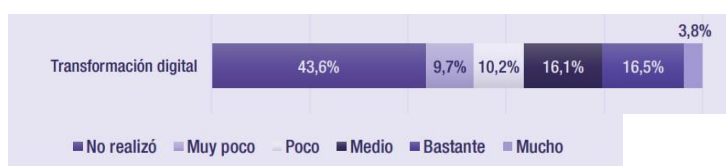
Bajo este orden de ideas, se puede apreciar que las PYMES tienen gran relevancia económica, pero enfrentan una dura realidad y es que, además de tener un panorama bastante competitivo en el marco internacional, también lo tienen a nivel nacional en términos de supervivencia en el mercado, productividad, eficiencia y capacidad de respuesta a un entorno cambiante. Así como lo menciona Limas-Suárez (2020) a partir de un análisis interno y externo sobre el panorama de la innovación en los negocios colombianos, hay pocos que desarrollan procesos de cambio frescos, lo que se proyecta como una debilidad sustancial. Esta situación se agrava por los rápidos

avances tecnológicos que han transformado aspectos fundamentales de la sociedad, desde la comunicación hasta la forma en que los clientes consumen, por lo tanto, para poder abordar estos desafíos, es de suma importancia analizar los obstáculos que impiden que este tipo de organizaciones prosperen.

Para el caso de la primera variable mencionada, remontándose a la encuesta sobre transformación digital realizada por la ANDI (2017), se identifica que los principales obstáculos para lograr la transición a estas herramientas son respectivamente la falta de cultura (74,1%), el desconocimiento (61,6%) y la falta de presupuesto (56,3%). Estos problemas están interrelacionados y afectan la capacidad de las organizaciones para adaptarse a un entorno cada vez más digital.

La falta de cultura tiene que ver con la resistencia al cambio dentro de las organizaciones, que se da, porque muchas empresas pueden tener una mentalidad arraigada en métodos tradicionales y no estar dispuestas a adoptar nuevas tecnologías o procesos digitales. Esto se ve reflejado por ejemplo con el grado de inversión del segmento MiPymes en el tercer trimestre de 2023 (*figura 1*) donde se encuentra lo siguiente:

Figura 1. Grado de Inversión Pymes en Transformación Digital, Tercer Trimestre de 2023



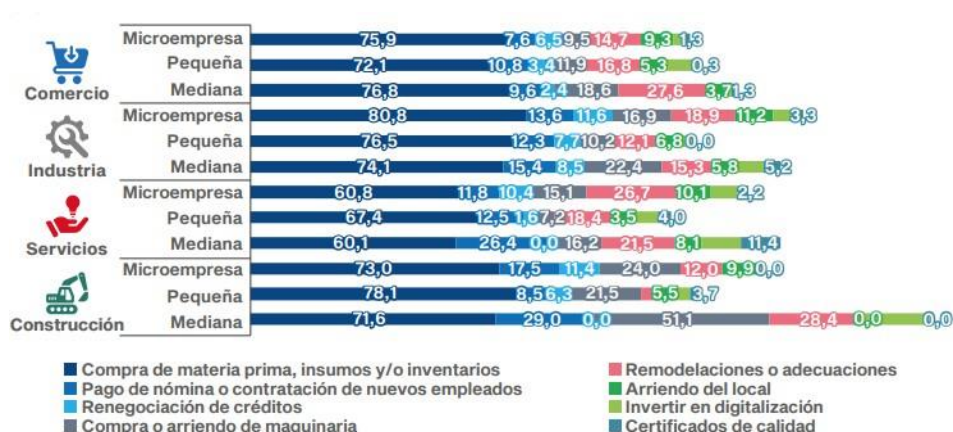
Nota. Información obtenida de estudios económicos ACOPI (2023)

El 43.6% no realizó inversiones en transformación digital, el 9,7% ha realizado muy poco, el 10,2% poco, el 16,1% medio, 16,5% bastante y solo el 3,8% mucho. Si se juntan las tres primeras cifras, se obtiene que más de la mitad de la población (63,5%) aun enfrenta dificultades con la transición digital (ACOPI, 2023).

De la misma forma en la encuesta MiPyme realizada por ANIF (2023) se evidencia que de las empresas que solicitaron créditos (*figura 2*), el porcentaje de motivación para invertirlos en digitalización es muy bajo, apreciando que en algunos casos el interes es

del 0%. Esto simboliza que la falta de una cultura organizacional que valore la innovación y la transformación digital dificulta la implementación de estas herramientas.

Figura 2. Destino de las inversiones realizadas por las Pymes

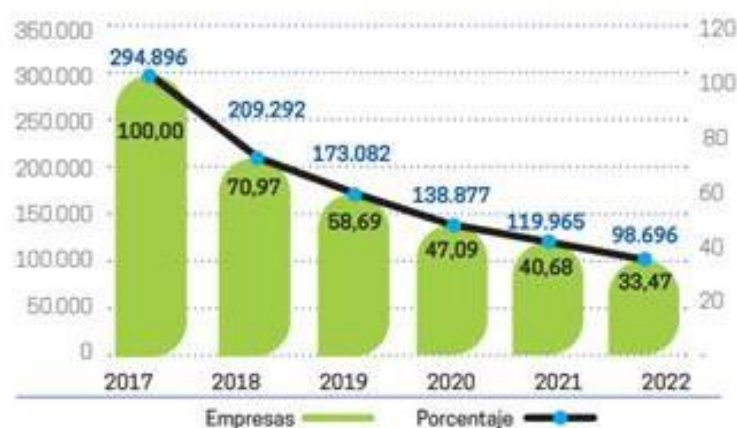


Nota. Encuesta MiPyme ANIF (2022-2023)

A su vez, el desconocimiento amplifica este desafío, ya que muchos líderes y empleados no están informados sobre las tecnologías digitales disponibles ni sobre sus beneficios. Como consecuencia, se limitan las acciones de una organización, porque el desconocimiento puede generar temor a lo desconocido y dudas sobre su efectividad, lo que impide que se tomen decisiones informadas para avanzar en el proceso.

Lo anterior aunado a una falta de presupuesto que señala que muchas empresas no cuentan con los recursos financieros necesarios para invertir en estos recursos. Pues, la transformación digital a menudo requiere inversiones significativas en infraestructuras, software y capacitación, y la falta de presupuesto puede limitar la capacidad de las empresas para adoptar y mantener estas herramientas, lo que frena su competitividad y crecimiento. Según datos obtenidos por la Confederación Colombiana de Cámaras de Comercio (2023) solo el 33,5% de las empresas del país sobreviven al término de 5 años (figura 3), es decir, que de las 296.896 unidades productivas creadas en 2017, apenas 98.696 siguieron operando en 2022.

Figura 3. Supervivencia empresarial



Nota. Elaboración de Confecámaras basada en la RUES (2022)

Los factores que están asociados a la capacidad de supervivencia son generalmente el tamaño de los negocios, el entorno, el dinamismo del sector, el acceso a crédito, la limitación en la innovación, la ineficiencia operativa, la desventaja competitiva y la capacidad de atraer capital económico y humano. Así pues, al realizar el análisis por tamaño, la tasa de supervivencia de las microempresas a 5 años es aproximadamente del 33%, mientras que la de empresas pequeñas es del 60%, de las medianas 73% y la de las grandes del 85%. Por tanto, se hace imprescindible fomentar una cultura que permita fortalecer la investigación, la productividad, la adaptabilidad y la innovación en las PYMES.

Esta temática cobra más relevancia en el contexto postpandemia, al recordar que muchas empresas aún no han podido recuperarse de una crisis para la que nadie estaba preparado. Por eso es elemental mantener una visión innovadora sobre cómo se puede estar mejorando constantemente a las organizaciones, sobre todo a los pequeños negocios que deben hacer frente a grandes industrias y mantenerse vigentes en el intento. Esto también es un llamado a las organizaciones, para que se motiven a identificar y superar las barreras que impiden su evolución hacia modelos actualizados y sostenibles. Así como se puede comprender en el trabajo de grado de Montaña Núñez (2021) titulado Transformación Digital e Innovación de las PYMES en Colombia y el E-commerce como alternativa al Comercio Tradicional, donde se menciona que es esencial fomentar un ambiente de cambio continuo dentro de las empresas, ya que el ritmo de

este cambio estará determinado por la rapidez de las innovaciones tecnológicas, para ello es crucial contar con una planificación estratégica clara que permita asegurar el éxito del proceso de transformación digital.

1.2. Problemática

Conforme a la información recolectada en la reunión con el Gerente (ver anexo c) Cicloruteros, un negocio con más de tres décadas de trayectoria en el Valle del Cauca, refleja muchos retos generales, pues, a pesar de que ha mantenido una sólida reputación en el municipio, la empresa enfrenta problemas críticos que amenazan su viabilidad.

Uno de los problemas más significativos es la cultura organizacional, la cual juega un papel crucial en esta situación pues, a pesar de que el propietario tiene una visión personal sobre su negocio, se ha encontrado que no cuenta con una filosofía empresarial clara de acuerdo a su marca y el impacto que desea generar, y por tanto, sin una cultura que fomente la innovación y la adaptación, los empleados pueden mostrarse inseguros al momento de adoptar nuevas tecnologías o procesos digitales, lo que obstaculiza la implementación de soluciones necesarias para hacer frente a un entorno físico y digital competitivo. Lo anterior está estrechamente relacionado con la manera en que se toman las decisiones y es allí donde la innovación y la adaptación entran en juego, puesto que, la falta de un marco que fomente estas variables, limita el crecimiento de Cicloruteros en un momento donde la digitalización se vuelve una aliada para alcanzar mayor rentabilidad en los negocios.

Lo anterior desemboca en un escenario donde la transformación digital es débil, ya que la empresa aún no ha dedicado sus esfuerzos de manera integral a este aspecto. Esta falta de enfoque provoca la pérdida de oportunidades de crecimiento y expansión en mercados como el e-Commerce. La ausencia de una presencia en línea efectiva y la escasa actividad en redes sociales limitan el alcance de Cicloruteros y su capacidad para captar nuevos clientes.

Además, esta situación está directamente relacionada con el proceso de ventas, ya que no se promueve una base de datos sistematizada para gestionar la información de los clientes. Como resultado, se pierde una oportunidad valiosa para mantener el

contacto con ellos y trabajar en su fidelización, lo que podría ser un método novedoso y eficaz para mejorar la relación con el público.

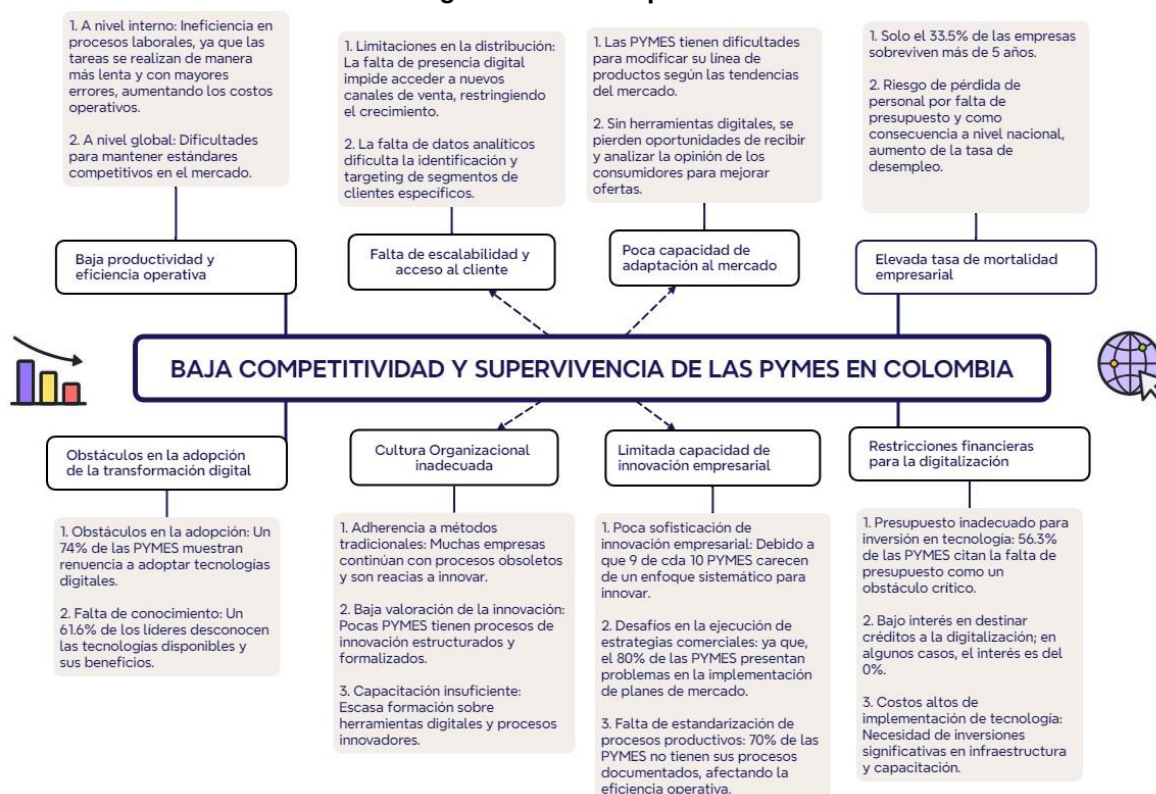
Siguiendo la idea anterior, es oportuno también mencionar que, si se desea vincular efectivamente la transición a soluciones digitales innovadoras, no se puede dejar de lado el marketing digital, dado que, si es objetivo para la organización expandirse aún más, esta sería una opción a considerar, puesto que la ausencia de esta, como se viene presentando actualmente en Cicloruteros, limita la capacidad para que se posicione de manera más fuerte en el mercado digital. Y, sin un enfoque proactivo en la captación y retención, las empresas pierden escenarios valiosos que le permitan crecer y consolidarse en un entorno altamente competitivo.

Ahora bien, desde el punto de vista físico en los establecimientos de la empresa, aunque hay cierto orden, muchos procesos siguen siendo manuales, como la facturación o la gestión de las ventas. Esto genera ineficiencias operativas que impactan negativamente en la experiencia del cliente y la capacidad de adaptación a cambios del mercado.

Estas ineficiencias se manifiestan también en la gestión de inventarios, donde el uso de registros manuales ha creado un entorno propenso a desorganización, ya que se ha visto que, en ciertos momentos, el personal desconoce si se cuenta con ciertos productos que en realidad se encuentran, pero ni siquiera han sido destapados. Lo que podría llevar a que en algún momento se tomen decisiones imprecisas sobre la cantidad de productos que se necesitan y como consecuencia, se asuman costos innecesarios.

Por último, pero no menos importante, se dice que la empresa en ocasiones puede ser vulnerable desde un punto de vista económico, esto mencionado por el mismo gerente, quién argumenta que, debido a que los productos que él comercializa en el municipio no son de primera necesidad, así que, necesita ser estratégico para poder venderlos, sumado a que los costos de algunos de sus productos son altos, haciendo que la PYME sea susceptible a las fluctuaciones de poder adquisitivo. Lo que significa que, en tiempos de crisis económica, esto se puede traducir en una disminución significativa de las ventas. A continuación, se sintetiza el planteamiento en la herramienta conceptual *árbol de problemas (figura 4)*, donde queda plasmado lo siguiente:

Figura 4. Árbol de problemas



Nota. Elaboración propia

1.3. Pregunta de Investigación

¿De qué manera la implementación de un proyecto estratégico basado en la transformación digital puede impulsar la innovación en la PYME Cicloruteros del municipio de Zarzal, Valle del Cauca?

1.4. Justificación

El presente trabajo es pertinente considerando la necesidad que existe en Cicloruteros, así como en muchas PYMES, de no solo sobrevivir, sino también de aprovechar las oportunidades para prosperar y crecer a través de la optimización de sus procesos. Sin una intervención estratégica en esta dirección, el negocio corre el riesgo de quedar rezagado, perdiendo valiosas oportunidades de crecimiento y sostenibilidad a largo plazo. Por lo tanto, se vuelve imprescindible identificar y mejorar aspectos como la cultura organizacional, la innovación, la transformación digital, la estrategia de marketing y la eficiencia operativa.

En el entorno actual, la tecnología se ha convertido en un instrumento indispensable para las organizaciones, siendo un factor clave para el éxito en un mercado dinámico. La transformación digital no solo optimiza procesos, sino que también permite a las empresas adaptarse rápidamente a las necesidades del consumidor. Sin embargo, al considerar las estadísticas y hallazgos de estudios recientes, como el de Colombia Productiva (2023) se encuentra que 9 de cada 10 pymes carecen de un proceso sistemático en digitalización.

Por eso se plantea que, desde la cultura organizacional, sea promovida la innovación, con el fin de crear una empresa consciente y con apertura al cambio, para la empleabilidad de soluciones novedosas sin ningún tipo de temor o desconocimiento. Como ejemplo, se cita a aquellas empresas que han integrado innovación en sus procesos, observando un incremento en sus indicadores de desempeño. Lo que resalta la urgencia de una redefinición en la filosofía empresarial de Cicloruteros.

Y es que, el uso de las tecnologías digitales se posiciona como una de estas estrategias innovadoras para mejorar la relación con los clientes contemporáneos, pues, actualmente los consumidores utilizan dispositivos móviles y computadoras para informarse sobre productos y comparar precios. No contar con una presencia sólida en el entorno digital, puede limitar la capacidad del negocio para atraer y retener nuevos prospectos. Según las estadísticas, 8 de cada 10 pymes carece de un plan de mercado claro, mientras que aquellas que han optimizado sus estrategias de marketing han incrementado su número de clientes activos, resultando en un aumento significativo de ingresos. La incorporación de una plataforma de e-commerce podría ser una solución eficaz para mejorar este contacto y adicional a eso, aumentar la visibilidad de la marca. Esta herramienta permitiría a Cicloruteros dirigir su comunicación de una manera más eficiente, enfocándose en su público objetivo y evitando gastos excesivos en campañas de marketing masivas.

Por otra parte, la inclusión de herramientas tecnológicas modernas también permite mejoras sustanciales en la eficiencia operativa, pues, un hallazgo relevante indica que 7 de cada 10 pymes no han estandarizado ni documentado sus procesos productivos, lo que genera ineficiencias. En contraste, la estandarización y la

implementación de un enfoque sistemático podría aumentar la productividad operativa traduciéndose en ahorros significativos y en una mejora de la experiencia del cliente.

La disposición de la empresa para enfrentar estos desafíos y adoptar soluciones estratégicas efectivas no sólo son determinantes para su crecimiento, sino que también permiten aprovechar las oportunidades del mercado. Al implementar cambios significativos en estas áreas, Cicloruteros podrá asegurar su sostenibilidad a largo plazo, fortaleciendo así su posición en el sector y garantizando su relevancia en un panorama empresarial cada vez más exigente.

2. Objetivos

2.1. Objetivo General

Desarrollar un proyecto estratégico basado en la transformación digital que impulse la innovación en la PYME Cicloruteros del municipio de Zarzal, Valle del Cauca.

2.2. Objetivos Específicos

- Caracterizar la situación actual de la PYME Cicloruteros en relación con la transformación digital y la innovación, mediante un diagnóstico integral de sus procesos, recursos tecnológicos y cultura organizacional.
- Identificar las barreras y desafíos que enfrenta la PYME Cicloruteros en su proceso de transformación digital e innovación, a partir del análisis de situación actual.
- Identificar estrategias digitales adecuadas que puedan ser implementadas para la innovación en la PYME Cicloruteros, considerando las tendencias del mercado, las necesidades de los clientes y las capacidades internas de la empresa
- Elaborar un plan de adopción tecnológica que incluya un análisis de sus beneficios, un cronograma de implementación y recomendaciones para la capacitación del personal, garantizando la viabilidad y sostenibilidad de las estrategias digitales recomendadas.

3. Marcos de Investigación

3.1. Marco Teórico

El presente apartado constituye el cimiento sobre el cual se sustenta el proyecto, donde se proporciona la base de conocimientos existentes, ya sea teorías o modelos relacionados al tema de estudio, para establecer un contexto sólido que oriente la investigación actual.

3.1.1. Teoría General de Sistemas

Es un enfoque interdisciplinario desarrollado en 1950 y propuesto por el biólogo austriaco Ludwig von Bertalanffy. Se basa en la idea de que muchos sistemas, ya sean biológicos, físicos, sociales u organizacionales, comparten principios o patrones comunes que pueden ser analizados y comprendidos de manera general. Patiño (2017) indica que un sistema es:

La conjunción entre diferentes elementos que se relacionan entre sí para el cumplimiento de un fin determinado, todos los sistemas tienen una entrada, una salida y una retroalimentación, además existen dentro de un entorno con el que interactúan. También pueden ser contenedores o contenidos por otros sistemas.

Cada uno de estos elementos cumple un rol determinante, por ejemplo, el entorno se define como el ambiente dentro del cual el sistema existe, no es propio de este, pero ofrece las entradas y recibe las salidas en el sistema. A su vez, las entradas corresponden a la materia prima necesaria para el sistema y el inicio de los procesos que se realizan en este. Estas materias primas pasan por un proceso que comprende actividades, transformaciones y efectos que se realizan sobre la materia prima para obtener finalmente la salida. Por último, este sistema recibe una retroalimentación que opera como un mecanismo de autorregulación que permite controlar y vigilar su comportamiento frente al entorno.

Además, existe una gran cantidad de tipologías que se encargan de clasificar los sistemas de acuerdo con sus características, algunos de ellos son los abiertos, naturales, artificiales, cerrados, estables, inestables, temporales y permanentes.

Esta teoría es pertinente porque enfatiza que un sistema este compuesto por partes que se interrelacionan. En el contexto de Cicloruteros, esto incluye personas, procesos, tecnología y el mismo entorno externo, los cuales son afectados por la digitalización.

3.1.2. Modelo de Cambio de Kurt Lewin

Es una fórmula general sobre los procesos de adaptación que una persona u organización experimenta frente a nuevas condiciones. Este modelo forma parte de la teoría del campo de Lewin, que afirma que las modificaciones en un sistema alteran el comportamiento de los miembros de ese grupo (Gasbarrino, 2022).

Su énfasis se encuentra en eliminar la resistencia al cambio antes de la implementación de las nuevas prácticas. Por esto Lewin se basa en la psicología social la cual estudia la reacción de las personas ante el cambio, destacando la importancia de la participación y la comunicación para superar dicha resistencia.

A continuación, se realiza la aplicación de dicha teoría (*Tabla 1*) al caso en cuestión (Cicloruteros), obteniendo lo siguiente:

Tabla 1. Modelo de Cambio de Kurt Lewin aplicado al proyecto

ETAPA	DEFINICIÓN	APLICACIÓN
Descongelar	Es donde se prepara a la organización para el cambio	Cicloruteros puede iniciar con la sensibilización sobre la necesidad de la transformación digital, la identificación de la resistencia y la comunicación de beneficios.
Cambiar	Se implementa el cambio conforme a un proceso bien estructurado.	Se implementan las nuevas prácticas, tecnologías, herramientas digitales y procesos innovadores, así como también proporcionar la capacitación necesaria a los empleados.
Recongelar	Se estabiliza el nuevo estado	Una vez que se han implementado los cambios, es crucial estabilizar la organización para que los nuevos procesos sean integrados a la cultura de la organización. Esto puede ser por ejemplo con el establecimiento de políticas.

Nota. Elaboración propia, apoyada con información base del Modelo de Cambio de Kurt Lewin en Gasbarrino (18 de mayo de 2022)

3.1.3. Teoría de la Creación del Conocimiento

La teoría de creación de conocimiento de Nonaka y Takeuchi, también conocida como el modelo “SECI”, se centra en cómo las organizaciones generan y gestionan el conocimiento para innovar y adaptarse en un entorno cambiante. Por tanto, el conocimiento es un recurso crítico para la innovación y la competitividad de las organizaciones. La teoría se basa en la idea de que el conocimiento se puede clasificar en dos tipos: Tácito y explícito.

- **Conocimiento tácito:** Es personal, difícil de formalizar y compartir, entonces incluye habilidades experiencias y valores que son difíciles de expresar.
- **Conocimiento explícito:** Es más fácil de codificar y compartir. Se puede documentar y comunicar a través de palabras y otros medios.

El modelo describe cuatro procesos clave en la creación y gestión del conocimiento:

1. **Socialización:** Implica la transferencia de conocimiento tácito entre individuos a través de la interacción y las experiencias. Puede llevarse a cabo a través de la observación, el aprendizaje en el trabajo, el diálogo y las actividades grupales. Por ejemplo: Cuando un empleado aprende de un guía mientras trabaja en un proyecto juntos.
2. **Externalización:** Aquí, el conocimiento tácito se convierte en explícito, formalizando y codificando dicho conocimiento para que sea accesible a los demás. A menudo implica la creación de documentos, diagramas, modelos y otras representaciones que facilitan la comprensión. Por ejemplo: Cuando un profesional documenta su experiencia en el desarrollo de un nuevo producto creando manuales.

3. **Combinación:** En este proceso se integran diferentes fuentes de conocimiento explícito para generar nuevo conocimiento. Por tanto, involucra reunir y organizar información. Este suele utilizarse en herramientas como bases de datos, reportes o discusiones en grupo para combinar el conocimiento. Se puede citar el ejemplo de un equipo de investigación que reúne estudios previos, datos de mercado y opiniones de expertos para crear un nuevo plan estratégico.
4. **Internacionalización:** Este proceso hace referencia a cómo el conocimiento explícito se transforma nuevamente en conocimiento tácito. Se genera por medio de la práctica, la reflexión y la experiencia. Puede incluir como método, la capacitación, el trabajo en proyectos y la aplicación de teorías en situaciones prácticas. Un caso puede ser cuando un empleado asiste a un taller, y tras aplicar lo aprendido en su trabajo diario, lo asimila y lo integra en su forma de trabajo.

En general este modelo es fundamental, porque promueve la creación y difusión del conocimiento, las organizaciones pueden innovar más rápidamente y adaptarse a cambios en el mercado. Además, ayuda a las organizaciones a aprender de su propia experiencia y de la de otros.

Dada la situación descrita en Cicloruteros, la implementación de la teoría de Nonaka y Takeuchi puede ser crucial para abordar los retos que enfrenta la empresa, especialmente en términos de cultura organizacional, innovación y transformación digital.

Para efectos prácticos se elabora una demostración de la teoría (*Tabla 2*), aplicando los conceptos abordados durante la documentación, quedando de la siguiente manera:

Tabla 2. Teoría de Creación del Conocimiento aplicada al Caso Empresarial

Variable	Proceso	Descripción	Propuesta
Cultura Organizacional	Socialización	Promover un entorno de colaboración para compartir experiencias y conocimientos	Realizar talleres de socialización donde los empleados compartan experiencias sobre atención al cliente y ventas, fomentando la cohesión y la confianza en el equipo.
Externalización	Transformación Digital	Documentar procesos actuales para transformar conocimiento tácito en explícito	Tras los talleres, crear un manual de procesos basado en las mejores prácticas compartidas. Este manual incluirá procedimientos de ventas e inventarios, asegurando que todos tengan acceso a esta información.
Innovación	Combinación	Integrar conocimientos de diferentes áreas para desarrollar nuevas estrategias.	Utilizar el manual creado para formar un equipo multidisciplinario que combine las áreas de ventas, marketing digital y atención al cliente, desarrollando una estrategia de marketing integrada.
Mejora continua	Internalización	Convertir el conocimiento explícito en tácito a través de la práctica y capacitación.	Implementar sesiones de capacitación sobre la nueva estrategia de marketing y herramientas digitales, donde los empleados practiquen y adopten estos cambios en su trabajo diario.

Nota. Elaboración propia fundamentada en la teoría del conocimiento de Nonaka y Takeuchi

3.1.4. Benchmarking

Es una herramienta clave en la gestión empresarial que permite a las organizaciones comparar sus procesos y desempeños con los de otras empresas, con el objetivo de identificar mejoras prácticas ya sea en productos, servicios o áreas de diversa índole.

En la revisión teórica de este tópico, realizada por Intxaurburu Clemente y Ochoa Laburu (2005) se puede comprender que el benchmarking es un proceso de medición sistemático y continuo que compara y mide continuamente diversas situaciones empresariales de una organización contra los procesos de los líderes de cualquier lugar del mundo, siempre y cuando haya compatibilidad entre las organizaciones con las cuales se realiza el estudio.

El proceso de benchmarking generalmente incluye varias etapas: La planificación, la recolección de datos, análisis, implementación y monitoreo. Por consiguiente, las herramientas y métodos que facilitan este estudio son, por ejemplo, el análisis FODA, la matriz de perfil competitivo las encuestas y entrevistas.

3.1.5. Negocios electrónicos / E-Business

El E-Business se refiere al uso del internet y la tecnología para digitalizar diversas actividades comerciales. De acuerdo con Ramírez Chávarry (2008) al combinar el internet con sistemas de información tradicionales, se pueden alcanzar procesos vitales más potentes en los negocios. Remarcando la base y esencia de la empresa pero ahora en un espacio en línea.

Sin embargo, se debe tener en cuenta que no se limita únicamente a la venta de productos, sino que abarca todo el ecosistema empresarial donde se utilizan herramientas digitales para interactuar, operar y en ultimas proporcionar valor a los clientes.

Existen distintos tipos de E-Business, cada uno con sus características y modelos de operación:

- **B2C (Business to Consumer):** Son aquellas empresas que venden directamente a los consumidores.
- **B2B (Business to Business):** Se refiere a empresas que venden productos o servicios a otras empresas.
- **C2C (Consumer to Consumer):** Son consumidores que venden a otros consumidores, generalmente a través de plataformas en línea.
- **C2B (Consumer to Business):** Son consumidores que ofrecen productos o servicios a las empresas, puede ser por medio de plataformas de freelancers donde los profesionales ofrecen sus servicios a empresas.
- **B2G (Business to Government):** Son empresas que ofrecen productos o servicios a entidades gubernamentales, como aquellos proveedores de tecnología que suministran software a instituciones públicas.
- **G2B (Government to Business):** Son gobiernos que ofrecen servicios o información a las empresas como los portales de licencias.
- **G2C (Government to Consumer):** Son servicios que los gobiernos ofrecen directamente a los ciudadanos.
- **E-Learning (Educación Electrónica):** Hace referencia a las plataformas que ofrecen cursos y formación a través de internet como Udemy o Coursera por citar algunos ejemplos.
- **E-Tourism (Turismo Electrónico):** Son servicios relacionados a la planificación y reserva de viajes en línea.
- **E-Gaming (Juegos Electrónicos):** Son plataformas de juegos que permiten a los usuarios competir o socializar.

Para efectos del presente estudio se anota que la modalidad deseada es B2C (Business to Consumer) dado que la intención es acercarse como negocio, mucho más al cliente, a través de los espacios online.

3.1.6. Modelos de negocios electrónicos

Un modelo de negocio es un conjunto de actividades que se planean y diseñan para conseguir una utilidad. Ahora bien, si esto se enmarca dentro del comercio electrónico, la finalidad del modelo de negocio aprovecharía las particularidades que ofrece el internet y demás aspectos aprovechables de las herramientas digitales.

De acuerdo con Giraldo Quiceno y Gómez Cano (2018) existen diferentes modelos de negocios electrónicos. En la página interactiva Coggle con fecha de consulta del 2024 se definen como:

- **Modelo in house:** Es donde la compañía mantiene el control del comercio en línea en todo momento, en lugar de externalizarlo a terceros, además suele aplicarse cuando se cuenta con un modelo validado en e-commerce. Para una mayor descripción del modelo, se encuentra dentro de las ventajas y desventajas (Tabla 3) lo siguiente:

Tabla 3. Ventajas y desventajas del modelo in house

Ventajas	Desventajas
La empresa posee el control total sobre los procesos, calidad y resultados. Adicional a ello, hace posible adaptar servicios o productos específicamente a las necesidades y cultura de la empresa.	Suele requerir de una inversión significativa, además la gestión interna de procesos puede aumentar la carga de trabajo para los empleados. Igualmente puede ser más lento el desarrollo de nuevos proyectos en comparación con la externalización en la cual se pueden aprovechar capacidades ya establecidas por el proveedor.

Nota. Elaboración propia con base en Coggle con año de consulta (2024)

- **Modelo outsourcing:** En este la empresa delega a un tercero ciertas funciones o procesos de negocio en lugar de gestionarlos internamente. Lo que puede incluir servicios de atención al cliente, contabilidad, recursos humanos o producción.

Para una mayor descripción del modelo, se encuentra dentro de las ventajas y desventajas (*Tabla 4*) lo siguiente:

Tabla 4. Ventajas y desventajas del modelo outsourcing

Ventajas	Desventajas
Reduce costos operativos al aprovechar la eficiencia y la experiencia de proveedores externos. Además, permite el acceso a conocimientos y habilidades que pueden no estar disponibles internamente y al dejar funciones secundarias, la empresa puede concentrarse en sus competencias centrales.	Se pierde control total sobre la calidad y los procesos, lo que podría afectar la satisfacción del cliente. Esto sumado a que la empresa se expone al ser dependiente de un proveedor que puede no cumplir con los estándares esperados.

Nota: Elaboración propia con base en Coggle con año de consulta (2024)

- **Modelo Integrated:** Modelo en el que las variables de control sobre negocios online se mantienen en la empresa en cuestión. Con la particularidad de que aquí se subcontratan aspectos relacionados al e-commerce, ya sea, la tecnología, la logística, el marketing y los medios de pago. Se hace la mención de que esta es la que se adecua al objetivo del proyecto y a la filosofía del gerente de Cicloruteros. Para una mayor descripción del modelo, se encuentra dentro de las ventajas y desventajas (*Tabla 5*) lo siguiente:

Tabla 5. Ventajas y desventajas del modelo integrated

Ventajas	Desventajas
Es un método ideal para iniciarse en el mundo digital, con la compañía de un experto, pero manteniendo el control con un equipo interno que crece junto con el desarrollo del negocio online. Además, es posible conservar la relación con el cliente como se desea, creando valor directo conforme al crecimiento de la marca.	Se necesita experiencia por parte del equipo interno y en algunos casos, se hace imprescindible sufragar costos relativos del proceso de selección de los miembros y otros elementos esenciales para llevar a cabo el plan.

Nota. Elaboración propia con base en Coggle con año de consulta (2024)

- **Modelo CANVAS:** Es una herramienta utilizada para diseñar, desarrollar y describir modelos de negocio de una manera sencilla y precisa. Dicho modelo fue propuesto por Alexander Osterwalder y se presenta en un formato de lienzo (*Figura 5*) que permite plasmar las ideas de la empresa en un lugar visualmente dinámico para una mejor comprensión de la información.

Figura 5. Modelo CANVAS



Nota. Recuperado de la página modelocanvas.net (2024)

La construcción de este lienzo se hace por medio de nueve bloques que representan los elementos fundamentales de un modelo de negocio, estos son:

1. **Propuesta de Valor:** Hace referencia a lo que la empresa ofrece a sus clientes, es decir, el valor único que esta proporciona.
2. **Segmentos de Clientes:** Diferentes grupos de personas o empresas a los que la organización busca servir.
3. **Canales:** Formas en que la empresa se comunica y entrega su propuesta de valor a los clientes.

4. **Relación con el Cliente:** Tipo de relación establecida con cada segmento de clientes.
5. **Flujos de Ingresos:** Fuentes de ingreso que la empresa genera a partir de sus actividades (ventas, suscripciones, publicidad, etc.)
6. **Recursos Clave:** Activos necesarios para que la empresa pueda funcionar, ya sea, físicos, humanos, intelectuales, entre otros.
7. **Actividades Clave:** Acciones esenciales que la empresa debe realizar para poder entregar su propuesta de valor.
8. **Socios Clave:** Son las alianzas y asociaciones que la empresa necesita para operar eficazmente, con esto se hace referencia a los proveedores o demás participantes estratégicos.
9. **Estructura de Costos:** Todos los costos necesarios para operar el modelo de negocio, ya sean, fijos, variables, etc.

3.1.7. Comercio Electrónico/E-commerce

También conocido como comercio electrónico, esta actividad como lo trata Rodríguez et al. (2020) relaciona la compra y la venta de productos o servicios con la particularidad de que aquí este procedimiento se lleva a cabo por medio de herramientas tecnológicas como el internet y las plataformas en línea especializadas en dicha cuestión. Otra definición complementaria es la suministrada por VISA (2024) donde se menciona que el e-commerce es la venta, distribución, compra, marketing y suministro de información sobre servicios o productos a través de la web. Para una mayor descripción, se encuentra dentro de las ventajas y desventajas (*Tabla 6*) lo siguiente:

Tabla 6. Ventajas y desventajas del E-Commerce

Ventajas	Desventajas
<i>Para el vendedor</i>	
• Es posible vender a clientes en todo el mundo, aumentando el potencial de mercado. • Menos gastos operativos en comparación con las tiendas físicas. • Brinda la posibilidad de recopilar y analizar datos sobre el comportamiento de los clientes. • Facilidad para comunicarse rápidamente con los clientes actuales o potenciales. • Buena estrategia para expandir el nicho de mercado	• Hay mucha competencia por la cantidad de empresas que compiten en el espacio digital. • Al ser dependientes de este canal, hay riesgos de sufrir problemas técnicos que afecten las ventas y la experiencia del cliente. • Los gastos de envío pueden ser altos y afectar la rentabilidad, a no ser que se hagan alianzas estratégicas. • Alta dependencia al transporte puede ocasionar pérdida de control en esta área y cambios constantes en los costos. Además, manejar devoluciones puede ser complicado y costoso.
<i>Para el comprador</i>	
• Los clientes tienen la posibilidad de comprar desde la comodidad de su casa, además la cifra de clientes puede aumentar gracias al alcance global. • Se puede elegir el mejor beneficio o precio que le brinda el producto o servicio dependiendo del vendedor. • No hay filas para realizar los pagos por la compra del producto/servicio. • Las tiendas en línea pueden estar disponibles todo el tiempo, permitiendo compras en cualquier momento.	• Desconfianza sobre la calidad y seguridad de las compras en línea. • No puede tocar el producto hasta que este llegue a su destino. • Preocupaciones relacionadas a la falta de confidencialidad de los datos y los sistemas de pago. • Mayor riesgo ante empresas fraudulentas que ofrecen productos defectuosos o en realidad estafas.

Nota. Elaboración propia basada en la investigación de Giraldo y Gómez (2018)

3.1.8. Aspectos Tecnológicos del E-Commerce

Para entender la importancia del E-Commerce en una Mipyme, es esencial identificar los elementos tecnológicos fundamentales para el éxito de los proyectos. Esto ayudará a la organización definiendo sus requerimientos y necesidades, incluyendo la estructura organizacional, los recursos necesarios y la capacitación del personal. A continuación, se presentan cuatro puntos clave que permitirán a Cicloruteros establecer una estrategia efectiva:

1. **Internet y la Web:** El acceso a internet es crucial para el comercio electrónico, puesto que, sin él, no se puede mantener una comunicación efectiva con los consumidores. En Colombia, el uso de internet ha aumentado, por tanto, este entorno digital presenta una oportunidad significativa para las MiPymes, siempre y cuando se implementen estrategias de marketing digital adecuadas para atraer a nuevos clientes.

Por su parte, la web es el medio oficial por donde se presenta la información sobre productos o servicios. Aquí se combinan textos y elementos multimedia que son accesibles para cualquier persona que se conecte a internet.

2. **Hosting:** Es el conjunto de servicios usado cuando se cuenta con un dominio web y se desea que este sea visible en la internet. Por ejemplo, cuando se alquila a través de empresas proveedoras de un servidor visible conectado todo el tiempo. Ahora bien, lo que se busca con el hosting es que este sea visible de forma permanente, el tiempo de carga, la seguridad, la capacidad de transferencia de los datos, el servicio al cliente y otros aspectos que ya dependen del fin que se desea alcanzar en la empresa.
3. **Dominio:** Corresponde a la dirección web que permite a los usuarios acceder a un sitio de internet. Cabe resaltar que, este es parte fundamental de cualquier negocio en lo que respecta a identidad digital, puesto que un dominio bien elegido,

no solo facilita el acceso, sino que también refuerza la marca y la confianza de los consumidores.

Particularmente, un dominio se compone de dos partes:

- **Nombre:** Es la parte que identifica al negocio, por ejemplo, en “eldominio.com”, “eldominio” es el nombre.
- **Extensión:** Es el sufijo que se ubica después del nombre, esta puede indicar el tipo de organización o el país de origen, por ejemplo:
 - .com → Comercial, más utilizado.
 - .co → Designado para Colombia, ahora utilizado globalmente como una alternativa a .com.
 - .net → Redes
 - .org → Organización no lucrativa

Conforme a lo anteriormente abordado, para implementar los aspectos tecnológicos del E-Commerce en una pyme como Cicloruteros se puede aplicar el siguiente orden lógico:

- **Elección de la Plataforma:** Se decide que plataforma de e-commerce se usará, dependiendo de las características que la empresa desea manejar.
- **Diseño Responsivo:** Se asegura que el sitio web sea accesible desde cualquier dispositivo, lo que implica que el diseño debe adaptarse a diferentes tamaños de pantalla.

- **Creación de Contenido:** Se genera contenido atractivo y fácil de navegar, incluyendo descripciones de productos, imágenes de alta calidad y una sección de contacto.
- **Selección del Hosting (Si se requiere):** Dependiendo de la plataforma seleccionada para la página, puede ser necesario o no, pues algunas ya lo traen incorporado dentro de los planes ofrecidos al cliente.
- **Registro del Dominio:** Ahora se selecciona un nombre de dominio que refleje la marca y que sea fácil de recordar. Posterior a ello se decide si usar un dominio genérico o uno territorial dependiendo del mercado objetivo. Esto utilizando un registrador de dominios confiable para adquirirlo.
- **Integración de Métodos de Pago:** Se seleccionan las pasarelas de pago como PayU, PayPal, entre otras que sean populares y seguras en la región. Teniendo en cuenta la correcta configuración de las opciones con el sitio web, para facilitar el proceso de pago.
- **Estrategia de Marketing Digital:**
 - SEO: Se optimiza el sitio web para los motores de búsqueda, utilizando palabras clave relevantes para que los consumidores encuentren fácilmente la marca.
 - Estrategia de Contenido: Se crea contenido con propuestas llamativas que permitan la captación de nuevos clientes potenciales.
 - Redes Sociales: Se crean perfiles en plataformas como Instagram, Facebook y WhatsApp Business, donde se publica

contenido regular para atraer y mantener el interés de los clientes.

- **Monitoreo y Mejora Continua:** Es fundamental seguir recopilando datos para conocer el comportamiento de las estrategias, por esto, se tiene en cuenta lo siguiente:
 - Análisis de Datos: Se usan herramientas como Google Analytics para monitorear el tráfico del sitio web y las tasas de conversión.
 - Feedback de los Clientes: Se recogen opiniones de los clientes sobre la experiencia de compra.
 - Actualización: Se mantiene el sitio web actualizado con nuevos productos y contenido relevante. Asimismo, se realizan las correcciones necesarias según el comportamiento de los datos recopilados.

3.1.9. Marketing Digital / E-marketing

Se puede considerar el marketing como un proceso tanto administrativo como social, a través del cual las personas y las organizaciones satisfacen sus necesidades y deseos mediante la creación e intercambio (Armstrong & Kotler, 2013). En esencia, implica aprender a comprender los requerimientos de los clientes.

Con la evolución del marketing, ha surgido el marketing digital, que emplea estrategias en plataformas digitales para la promoción y venta de productos o servicios, utilizando medios electrónicos y datos sobre el comportamiento del consumidor.

La aplicación del marketing digital permite a las empresas presentar sus productos en entornos digitales, asegurando su presencia en la mente de los clientes y generando un canal de comunicación directo.

En la era digital, se introducen las 4 V's: Validez, valor, virtual place y viralidad, con el fin de abarcar aspectos de calidad y diferenciación y promoviendo la lealtad de los clientes. Entrando en detalle sobre cada una, se puede encontrar que:

- **Validez:** Se refiere a la precisión y relevancia de la información y los productos ofrecidos, ya que, garantizar que los datos sean correctos y que los productos cumplan con las expectativas del cliente, es crucial para construir confianza y lealtad.
- **Valor:** Esto implica ofrecer un beneficio claro y significativo a los clientes. No solo se trata del precio, sino de cómo el producto o servicio satisface las necesidades del cliente y mejora su vida o experiencia.
- **Virtual Place:** Hace alusión al entorno digital donde se realizan las interacciones comerciales. Esto incluye la presencia en línea de la empresa, como su sitio web y redes sociales, y cómo estas plataformas facilitan la conexión con los clientes.
- **Viralidad:** Se refiere a la capacidad de un producto o mensaje para ser compartido y difundido rápidamente entre usuarios. La viralidad puede aumentar la visibilidad de la marca y atraer nuevos clientes a través del boca a boca y las redes sociales.

3.1.10. Logística Electrónica / E-logistics

La logística electrónica o E-Logistics, engloba todos los procesos logísticos que se llevan a cabo en el E-Commerce, con el objetivo principal de proporcionar la mejor experiencia de compra.

El circuito de este proceso distingue distintas etapas:

1. **Recepción de Pedidos:** El cliente interesado realiza un pedido a través de la tienda en línea, dicho pedido se recibe y registra en el sistema.

2. **Verificación de Inventario:** Se comprueba la disponibilidad del producto en el inventario para garantizar que el pedido se puede cumplir.
3. **Confirmación del Pedido:** Se le envía el mensaje de confirmación al interesado, informándole que el pedido ha sido recibido y se encuentra en proceso.
4. **Preparación del Pedido:** El personal del almacén recoge los productos del inventario, los embala de la manera adecuada y prepara el paquete para el envío.
5. **Etiquetado y Documentación:** Aquí se generan las etiquetas de envío y se prepara la documentación necesaria.
6. **Selección del método de envío:** Se selecciona el método de transporte adecuado según la preferencia del cliente y los costos asociados a ella.
7. **Transporte y Entrega:** Es entregado el paquete al servicio de transporte elegido y se envía al cliente. Durante este paso, es importante gestionar las rutas y tiempos de entrega.
8. **Seguimiento del Envío:** Al cliente se le proporciona un número de guía para que pueda monitorear el estado de su pedido en tiempo real.
9. **Recepción del Pedido:** El cliente recibe su paquete, asegurándose de que este se encuentre en las condiciones correctas y dentro del plazo establecido.
10. **Devoluciones (Si es necesario):** Si el cliente desea devolver el producto, se debe gestionar el proceso que incluye la autorización, el reembolso y la reintegración del producto al inventario.
11. **Análisis y Mejora Continua:** Se recopila la información sobre el proceso logístico para analizar su rendimiento, identificar conceptos de mejora y ajustar la estrategia si se requiere.

3.2. Marco Referencial

En los últimos años, la tecnología ha emergido como un recurso esencial para todas las organizaciones, convirtiéndose en un factor decisivo para el éxito en un mercado empresarial cada vez más dinámico. Su capacidad para transformar los procesos comerciales es innegable, y se vuelve crucial que las empresas aprovechen las oportunidades que surgen en este contexto. Este fenómeno es especialmente relevante para las micro, pequeñas y medianas empresas (MiPymes), que a menudo enfrentan desafíos significativos en la adopción de estrategias de comercio electrónico, por tanto, es fundamental que estas organizaciones integren soluciones tecnológicas para no solo sobrevivir, sino también prosperar en un entorno empresarial que exige adaptabilidad e innovación constante.

Es por esto que uno de los trabajos académicos base es el de Giraldo Quiceno y Gómez Cano (2018), sobre la ***“Propuesta de implementación de e-commerce para la empresa DICAR”*** debido a su enfoque en cómo la digitalización puede transformar las operaciones de una PYME en el sector manufacturero. Este estudio identifica claramente los desafíos que enfrenta DICAR, como la dependencia de ventas físicas y la necesidad de modernizar sus estrategias de marketing. Lo más relevante de esta investigación, es su énfasis en la importancia de adoptar e-commerce para mejorar la competitividad y expandir el alcance de mercado, lo que resuena con el objetivo de explorar como la tecnología puede impulsar el crecimiento y la sostenibilidad de empresas similares en un entorno empresarial cambiante.

Asimismo, también se destaca el estudio realizado por Montaña Núñez (2021), titulado como ***“Transformación Digital e Innovación de las PYMES en Colombia y el E-commerce como alternativa al comercio tradicional”*** donde se explica como el avance de las TIC's facilita a los consumidores tomar decisiones de compra desde cualquier momento y lugar, lo que convierte al E-commerce en una valiosa oportunidad para atraer nuevos clientes a los pequeños negocios, sin embargo, para capitalizar esta ventaja, es necesario contar con la infraestructura digital que garantice una experiencia de compra completa y satisfactoria en línea.

Por su parte, el seminario de Bustos Celis, Mahecha y Rueda Herrera (2023), ***“Como la Transformación Digital Influye en el Crecimiento de las PYMES en Colombia”*** analiza las estrategias tecnológicas implementadas en las operaciones de empresas que fueron objeto de consulta, en donde los hallazgos indican que, aunque la mayoría cuenta con las herramientas básicas, como acceso a internet y páginas web, la transformación digital también se traduce en una respuesta más ágil ante PQRS, para conocer cuál es la opinión que poseen los clientes, respecto a lo que ofrece su opción para adquirir sus productos o servicios, y así, emplear medidas para terminar de convencer al público a través de sus exigencias y mejorar los resultados.

Finalmente, el estudio de Rodríguez Barrera (2020), sobre el ***“Estado situacional acerca de la teoría, la práctica y enseñanza de la transformación digital en el mundo”*** concluye que, no existe una fórmula mágica o una condición para implementar la transformación digital. Más bien, se trata de reorientar las estrategias a distintos niveles dentro de la empresa. Esto resalta la importancia de que las personas estén preparadas para adaptarse a los cambios y reconozcan las oportunidades que pueden surgir en su entorno.

En conjunto, estos estudios evidencian que la transformación digital no es un proceso fácil ni uniforme, sino un enfoque multifacético que requiere adaptabilidad y preparación. La capacidad de las PYMES para incorporar tecnologías digitales no solo les permite mejorar su competitividad, sino que también potencia su capacidad de respuesta ante las demandas del mercado. La infraestructura digital adecuada y una mentalidad abierta al cambio son esenciales para que estas empresas no solo sobrevivan, sino que prosperen en un entorno cada vez más digitalizado.

3.3. Marco Conceptual

El siguiente marco tiene como finalidad enriquecer el proyecto de investigación, proporcionando una visión integral del contexto a través de un proceso indagatorio de las palabras clave:

Adaptabilidad: De acuerdo a la Universitat Oberta de Catalunya (2023) se considera a la adaptabilidad como una habilidad que permite ajustarse a cambios y

situaciones imprevistas con eficacia, en donde se necesita mentalidad flexible y una apertura para aprender y evolucionar continuamente, factor esencial para que individuos y equipos puedan enfrentar desafíos, innovar y permanecer competitivos en un mercado dinámico.

Cultura Organizacional: De acuerdo con Yopan Fajardo et al. (2020) cuando se habla de cultura, se hace referencia al entorno normativo o social que mantiene unida a una organización. Igualmente, en el estudio de Belalcázar (2012) se considera que la cultura es un sistema de significaciones y valores compartidos que define las creencias, normas y prácticas de un grupo social. Esta se forma a través de interacciones con el entorno y se transmite a lo largo del tiempo, influyendo en el comportamiento y en la estructura interna de una institución. Es por esto que, su comprensión requiere considerar tanto el contexto en el que operan las organizaciones, como el conjunto de valores que se han interiorizado y que guían sus actividades.

Ecosistema Digital: De acuerdo con el Banco de Desarrollo de América Latina y el Caribe (2015) se entiende por ecosistema digital al conjunto de estructuras y servicios, ya sean plataformas o dispositivos de acceso, que facilitan la provisión de contenidos y servicios a través de internet. Incluye elementos como tecnologías, datos, plataformas, actores y modelo de negocio.

Entorno: En conformidad con lo establecido por Euroinnova (2024) el entorno constituye el conjunto de factores, condiciones y procesos internos y externos que afectan el funcionamiento de una organización, incluyendo aspectos como la cultura, los recursos, la competencia, las regulaciones y las tendencias del mercado, que, de manera global, determinan las oportunidades y limitaciones para alcanzar sus objetivos.

Gestión del Cambio: Es un proceso planificado y estructurado que se lleva a cabo en una organización para facilitar la transición de un estado actual a un estado futuro deseado. Dicha transición implica cambios en la cultura organizacional, los procesos, las políticas internas, la tecnología, entre otros aspectos esenciales. Según

Clavijo (2023) “es un enfoque sistemático que se vale de las personas que forman parte de una empresa, con el fin de minimizar la resistencia que podría afectar los cambios que la organización requiere para su crecimiento y evolución.”

Innovación: Se refiere al proceso de desarrollar, e implementar nuevas ideas, productos, servicios, procesos o métodos con el fin de mejorar significativamente algún ámbito. Implica una aplicación creativa del conocimiento existente para generar soluciones novedosas. Así como lo señala Formichella (2005) en su estudio sobre este término, la innovación es “el proceso de integración de la tecnología existente y los inventos para crear o mejorar un producto, un proceso o un sistema.” (p. 2).

MiPymes: En Infoautónomos (2024) se precisa en que la palabra Pyme es un acrónimo, el cual se refiere a micro, pequeñas y medianas empresas, las cuales se diferencian de las grandes corporaciones por su reducido tamaño en activos, facturación y número de empleados. En Colombia, son catalogadas como participantes estratégicos en el crecimiento de la economía, la transformación del sector productivo a nivel nacional y la competitividad del país.

Resolución de Problemas: Teniendo en cuenta lo abordado por Unicef (2020) esta puede definirse como la capacidad para identificar problemas a partir de la observación, el reconocimiento del entorno, la curiosidad y el pensamiento crítico, para tomar decisiones lógicas y encontrar la solución deseada. Este proceso implica supervisión y evaluación continua para perfeccionar el método seleccionado de resolución.

TIC: De acuerdo al Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (2009) en el art.6 Ley 1341 del mismo año, se define a las TIC como el conjunto de recursos, herramientas, programas informáticos, entre otros equipos que permiten la compilación, procesamiento, almacenamiento o transmisión de información ya sea datos, video, imágenes, voz o texto.

Transformación Digital: El término transformación digital, es definido como un “proceso de rethinking (repensamiento) de la visión y de la estrategia, del negocio y de su cultura, así como de los equipos de las organizaciones, para competir de manera óptima en el nuevo mercado usando como clave la tecnología” (López, 2018, p. 5). Por tanto, este concepto no sólo se refiere a la adopción de nuevas tecnologías, sino también a un cambio en la mentalidad que fomente la agilidad y la capacidad de respuesta ante los desafíos del mercado.

3.4. Marco Legal

Tabla 7. Matriz de Requisitos Legales

Título: Proyecto estratégico basado en la transformación digital para impulsar la innovación en la PYME Cicloruteros del municipio de Zarzal, Valle del Cauca									
Tipo de Norma					Temática	No	Fecha de Exp.	Descripción Norma	
Ley	Cod	Res.	Dec.	Sent.					
X					Transformación Digital	1341	2009	Define principios y conceptos sobre la sociedad de la información y la organización de las TIC. Asegura que todas las personas tengan acceso a internet y servicios de comunicación y que los usuarios estén protegidos.	
			X			1929	2007	Busca promover en gran medida el uso de la factura electrónica estableciendo cómo debe ser emitida, conservada y presentada. Su objetivo principal es facilitar las transacciones comerciales y asegurar que se cumplan las obligaciones fiscales.	
X						633	2000	En su art. 91 dispone que las páginas web y los sitios de internet de origen colombiano dedicadas a actividades comerciales, financieras o de prestación de servicios, deben registrarse ante la DIAN.	
			X			1078	2015	Regula el sector de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, relevante para la adopción de nuevas tecnologías.	
X						527	1999	Regula el comercio electrónico (transacciones) y demás postulados esenciales para dar el soporte jurídico para la realización de dichas operaciones por estos medios.	

X						1480	2011	Asegura que se respeten los derechos de los consumidores, fundamental para la confianza del cliente.
			X			1499	2014	Aborda reglamentaciones sobre las ventas no tradicionales y ventas a distancia. Estipula que el vendedor debe proveer a todo usuario de las especificaciones detalladas del producto o servicio ofrecido en el mercado.
X					Economía Digital	599	2000	Aborda las conductas delictivas ya sea por medios tradicionales o electrónicos. Incluye de forma indirecta las acciones delictivas realizadas por medio del e-commerce.
X						1273	2009	Trata de manera directa conductas ilícitas ejercidas por medio de tecnologías de información, como la manipulación de programas o de información personal sin consentimiento, entre otras acciones realizadas por empresas o por particulares.
X						1581	2012	Establece el derecho constitucional que tienen todas las personas a conocer, actualizar y rectificar las informaciones que se hayan recogido sobre ellas en bases de datos o archivos.
X						2069	2020	Promueve el emprendimiento, lo que puede ser relevante si se busca captar recursos o fomentar innovaciones en la PYME.

Nota. Recopilación de la normatividad legal compuesta por documentos nacionales.

3.5. Marco Contextual

La información tratada en este apartado corresponde al estudio de tres entornos: Económico, sociodemográfico y cultural, en donde se caracteriza el lugar donde se ubica la organización objeto de estudio.

3.5.1. Marco Económico

El siguiente marco tiene la intención de comprender la posición de la empresa dentro de la economía general. Por tanto, se encuentra que el municipio de Zarzal está ubicado en la región Nororiental del departamento del Valle del Cauca. Su economía está ligada a actividades agrícolas que involucran la caña de azúcar y la ganadería, pero también se ha diversificado hacia el comercio y los servicios.

Actualmente, cuenta con dos grandes industrias que son la fábrica de dulces Colombina S.A. y el ingenio azucarero Riopaila Castilla. Estas dos son de suma importancia para el desarrollo económico de la población y su calidad de vida, puesto que, allí trabaja un gran porcentaje de personas que habitan el municipio. Sin embargo, la agricultura sigue ocupando un pilar fundamental de la economía local, proporcionando empleo a una parte significativa de la población.

Ahora bien, dado que el marco económico opera a partir de las interacciones entre distintos sectores, se busca ofrecer una visión detallada de cada uno para entender cómo influyen en la empresa en cuestión.

3.5.1.1. Primario. Este sector obtiene el producto de sus actividades directamente de la naturaleza, en él se encuentran campos como la agricultura, la ganadería, la silvicultura, la caza y la pesca. Cabe resaltar que sus actividades son directamente por medio de la naturaleza, es decir sin ningún proceso de transformación. De acuerdo con Caballero Ferrari y López (2024) este sector: “lo conforman todas aquellas empresas que se encargan de recolectar directamente lo que nos ofrece la naturaleza, ya sean alimentos o materias primas, como los minerales, sin cambiar su esencia mediante procesos industriales.”

En el municipio, el sector primario ocupa principalmente dos actividades: Agricultura con los cultivos de caña de azúcar, plátano y

frutas tropicales y ganadería en lo que respecta a cría de ganado vacuno y porcino.

Para el caso del negocio Cicloruteros, aunque él no opera directamente en este sector, depende de este para algunos insumos, por ejemplo, los neumáticos de las bicicletas los cuales pueden contener caucho, que proviene de actividades como la agricultura. Es oportuno mencionar aquí que la sostenibilidad puede ser un tema atractivo para los clientes, lo que podría llevar a cicloruteros a colaborar con productores locales de materiales ecológicos.

3.5.1.2. Secundario. Gracias a este sector se logra la transformación industrial de la materia prima en bienes manufacturados de consumo, los cuales se utilizan como base para la fabricación del producto final. Dentro del sector secundario dos factores de gran relevancia son sin duda la ciencia y la tecnología, necesarias para llevar a cabo los procesos de manufactura y producción de bienes y servicios. Dicho de otro modo, como lo indicó Caballero Ferrari (2024), el sector secundario: “Transforma las materias primas en productos listos para el consumo o para uso en otros procesos de producción. Convirtiéndose en cosas que usamos en nuestra vida diaria como ropa, electrodomésticos, coches, etc”.

En el municipio, el sector secundario se especializa principalmente en la producción de azúcar y alimentos procesados.

Para el caso del negocio Cicloruteros, aunque no fabrica, su negocio depende de las empresas del sector secundario que producen las bicicletas y repuestos.

3.5.1.3. Terciario. Este sector no produce una mercancía en sí, pero es necesario para lograr establecer una economía sostenible, esto lo logra a través del comercio, restaurantes, hoteles, transporte, comunicaciones, servicios de educación, mantenimiento, entre otros. Bajo ese mismo contexto es descrito por Editorial Etecé, (2022) como el: “eslabón de la cadena económica que se dedica a la satisfacción de necesidades que requieran tanto los consumidores finales como

otras empresas e industrias”. Bajo ese orden de ideas, el sector terciario responde a tres áreas de acción que son: El soporte, la distribución y la comercialización.

En el municipio, el sector terciario se presenta en el comercio con tiendas locales, mercados y comercio minorista y servicios de educación, salud y actividades culturales y recreativas.

Este es el sector principal donde se ubica cicloruteros, pues, es un negocio dedicado a la venta de bicicletas y accesorios (comercio) y la oferta de servicios de reparación y mantenimiento. Aquí es donde encuentra su mayor potencial, ya que, el sector terciario está en crecimiento con la demanda de servicios personalizados.

3.5.2. Marco Sociodemográfico

El municipio está conformado principalmente por terreno plano y en algunos escenarios, colinas pequeñas. Cabe resaltar que su clima generalmente es cálido y seco con algunas temporadas cortas de lluvia. Su área urbana está organizada en 23¹ barrios y fuera de su perímetro urbano, se encuentra conformado por el corregimiento de La Paila y 7 Veredas como el Alizal, Vergel, Guasimal, La Paila, Quebrada Nueva, Limones y Vallejuelo.

Además, se destaca que una de las características de la población es el empuje comercial, por la gran cantidad de almacenes con productos de primera necesidad, los cuales suelen participar en actividades comunitarias y eventos culturales, reforzando el sentido de pertenencia y cohesión social. Igualmente, es de resaltar que cuenta con una plaza de mercado, que sirve como abastecimiento para varios de sus vecinos municipales.

En cuanto a la educación, Zarzal ha avanzado en la expansión de su infraestructura educativa y en la promoción de la educación superior. La presencia de instituciones educativas en la zona permite a los residentes acceder a una variedad de oportunidades académicas. Por tanto, el analfabetismo en el municipio es bajo.

¹ Este dato se encuentra contemplado en el PLAN DE DESARROLLO ZARZAL SIEMPRE PRESENTE 2024-2027 mismo que se encuentra referenciado en este trabajo de investigación. Aquí se puntualiza sobre distintos puntos relacionados al marco espacial y social del municipio.

La población de Zarzal ha experimentado un crecimiento constante pasando de ser un pueblo rural a un municipio con una presencia urbana marcada. Esto se ha visto impulsado en parte por la migración interna, con personas que se desplazan desde zonas rurales a la búsqueda de oportunidades en el sector urbano.

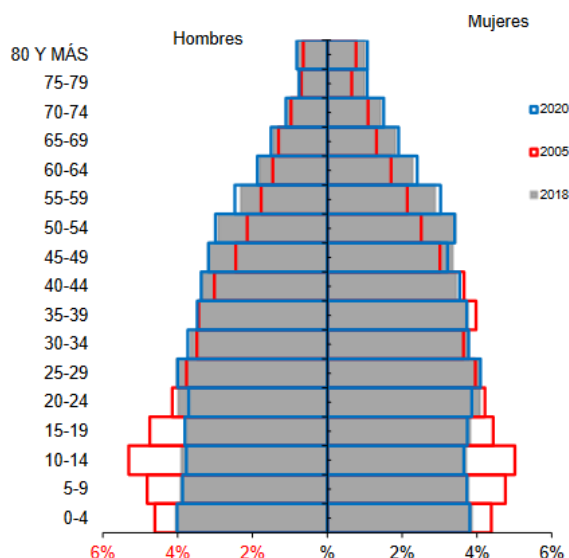
Tabla 9. Población por pertenencia étnica del municipio de Zarzal

Pertenencia étnica	Total por pertenencia étnica	Porcentaje de la población pertenencia étnica
Indígena	79	0,20%
Rom (gitana)	0	0,00%
Raizal del archipiélago de San Andrés y Providencia	3	0,007%
Negro(a), mulato(a), afrocolombiano(a) o Afrodescendiente	19.088	43,50 %
Ninguno de las anteriores	24.738	56,30%

Nota. Registros de planeación departamental (2018)

Ahora bien, la población por pertenencia étnica y cultural (Tabla 9) también juega un papel importante en Zarzal. La población es principalmente de origen mestizo, con una mezcla de herencia indígena, africana y europea. Esta diversidad étnica se refleja en la cultura y las tradiciones, que incluyen festivales y celebraciones que destacan la riqueza de las influencias culturales en la región.

Figura 7. Pirámide Poblacional con Proyección a 2020



Nota. Proyecciones de la Gobernación del Valle del Cauca (2018)

Por su parte, la pirámide poblacional masculina y femenina y por grupos de quinquenios de edad (*Figura 7*), resume los cambios respecto a la natalidad y mortalidad. En la presente se muestra una evolución a través de los tiempos 2005, 2018 y una proyección a 2020.

La pirámide poblacional del Municipio de Zarzal para el año 2018 es de tipo campana, con una base reducida en comparación con el grupo de población comprendidos entre los 15 a 19 años, decreciendo hacia el vértice de manera lenta, lo cual refleja una población que tiende al envejecimiento.

La comparación del año 2005 al 2020, muestra un descenso de la población 0 a 24 años, lo que podría asociarse a una reducción de la natalidad y la fecundidad. Por otra parte, se observa un aumento en la población mayor de 30 años, principalmente en la población masculina, lo que significaría una reducción de la mortalidad. En la población mayor de 70 años, se evidencia un mayor crecimiento de mujeres que de hombres.

En términos de edad, Zarzal tiene una población diversa, con un equilibrio entre jóvenes, adultos y personas mayores. La presencia de diferentes grupos de edad es un reflejo de la estabilidad y la continuidad de la población en la región.

También se precisa que, a nivel general desde la primera infancia hasta la adolescencia se presenta una disminución entre los años 2005 y 2018 y la tendencia para la proyección del 2020 en comparación con el año 2018 es de aumento; en la juventud se observa un aumento en el año 2018 y en el año 2020. En la adultez y las personas mayores de 60 años se identifica un aumento en esos mismos periodos de tiempos al igual que la proyección.

Tabla 10. *Índice demográfico con proyección de 2020 en el municipio de Zarzal*

Índice Demográfico	Año		
	2005	2018	2020
Población total	40.968	46.599	47.534
Población Masculina	19.964	22.575	23.017
Población femenina	21.004	24.024	24.517
Relación hombres: mujer	95,05	93,97	94
Razón niños:mujer	33	30	30
Índice de infancia	29	23	23
Índice de juventud	25	24	23
Índice de vejez	11	13	14
Índice de envejecimiento	37	58	61
Índice demográfico de dependencia	57,07	48,33	48,33
Índice de dependencia infantil	45,40	34,48	33,89
Índice de dependencia mayores	11,68	13,85	14,44
Índice de Friz	142,74	110,17	108,48

Índices demográficos	Interpretación
Relación hombres/mujer	En el año 2005 por cada 95 hombres, había 100 mujeres, mientras que para el año 2018 por cada 94 hombres, había 100 mujeres

Nota. Proyección poblacional realizada por el DANE (2018)

En síntesis, se refleja crecimiento demográfico, diversidad étnica, base económica agrícola y la importancia de la educación en el desarrollo de la comunidad. Estos aspectos combinados crean una identidad única para este municipio colombiano.

3.5.3. Marco Cultural

La virgen de la Merced es la patrona protectora de Zarzal y ocupa un lugar central en la vida espiritual de la comunidad. Las festividades en su honor son eventos significativos que reúnen a los habitantes, donde se celebran misas, procesiones y actividades culturales que refuerzan la identidad local.

El municipio también ofrece distintos sitios de interés que atraen tanto a residentes como a turistas. Por ejemplo, el kartódromo, el cual destaca como un atractivo principal, diseñado con instalaciones que cumplen con estándares para la realización de competencias y eventos. Su cultura igualmente es celebrada a través de diversas tradiciones y eventos como el desfile de autos clásicos y off roads, que se lleva a cabo en mayo. Este evento es patrocinado por comerciantes locales y atrae a un gran número de participantes y espectadores.

La gastronomía de Zarzal es otro aspecto fundamental de su cultura. Los numerosos restaurantes y paradores ofrecen una variedad de platos típicos que invitan a disfrutar de la riqueza culinaria de la región. Delicias como el sancocho de gallina o postres como la galleta negra, el cortado de leche y el manjar blanco, no solo satisfacen el paladar, sino que también son un reflejo de las tradiciones y sabores que han sido transmitidos de generación en generación.

A su vez, la conexión con la naturaleza y las opciones recreativas son aspectos vitales de la cultura zarzaleña. Espacios como el Parque Recreacional Cumba ofrece hermosos paisajes y zonas para disfrutar en familia, mientras que la Loma de la Cruz se convierte en un punto de encuentro durante la temporada de vientos favorables, donde los habitantes se reúnen para elevar cometas.

La cultura popular también se manifiesta en espacios como la galería, donde comerciantes ofrecen prendas a precios accesibles, convirtiéndose en un punto de encuentro social que refleja la vida cotidiana de los zarzaleños. Por otra parte, los rumores sobre avistamientos de ovnis en la vereda El Guasimal han suscitado un creciente interés, convirtiéndose en un atractivo turístico inesperado que añade un elemento único a la cultura local.

4. Diseño Metodológico

En el siguiente apartado se describe el proceso de investigación y la aplicación de las técnicas de recolección de datos con las distintas fuentes de información y el tipo de enfoque que se le ha dado al planteamiento para abordar el proyecto.

4.1. Tipo de estudio

La presente investigación maneja un tipo de estudio descriptivo, pues en ella se trata de puntualizar las características de la población que se está estudiando. De manera que su objetivo subyace en detallar la naturaleza de un segmento. Según Guevara et al., “El objetivo de la investigación descriptiva consiste en llegar a conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas” (2020, p. 171)

Ahora bien, el método de investigación descriptivo se basa en tres puntos distintos. El primero corresponde a la observación en donde el investigador se mantiene atento a la situación manteniendo la distancia. En este escenario puede elegir entre ser un observador completo, observar cómo participante o un participante completo. El segundo se basa en un método de estudio de caso que implica tanto un análisis profundo de una situación determinada, como el estudio de grupos o individuos. Por último, la encuesta de investigación que se refiere a una herramienta de retroalimentación conformada por preguntas que reúnen datos de buena calidad. (Muguira, 2023)

Por lo anterior, el estudio descriptivo implica la interacción con un grupo o el seguimiento que se realiza en el transcurso de un periodo determinado, esto hace necesaria la utilización de un conjunto de herramientas que permitan la obtención de información.

Conforme a lo anterior, se puede interpretar que en el estudio descriptivo se recolecta información sin intervenir o manipular dicha fuente, haciéndolo un tipo de estudio efectivo para demostrar de una forma clara, las relaciones o el funcionamiento con el que se desempeña en este caso la organización con sus actividades, y así conocer que cosas influyen o impactan durante estas, para generar reflexiones, experimentos o estrategias que aporten en materia de investigación.

4.2. Método

En el desarrollo del proceso investigativo se emplea un enfoque de tipo cualitativo, con el fin de comprender cual es la realidad social del objeto de estudio. De acuerdo con Álvarez-Gayou et al. (2014), son tres actividades interconectadas y genéricas que definen el proceso de investigación cualitativo, incluyen: teoría, método y análisis que tienen naturaleza ontológica, epistemológica y metodológica.

También es preciso mencionar que, se basa en métodos de recolección de datos, más enfocados en la comunicación que en los procedimientos lógicos o estadísticos, por lo tanto, su enfoque es más subjetivo que objetivo. Asimismo, su orientación está en los individuos, las sociedades y las culturas. Bajo este contexto el investigador aprende de los participantes e intenta mantener una postura de neutralidad mientras recopila información de ellos.

Para lo anterior, los instrumentos o técnicas que se utilizan son entrevistas estructuradas y no estructuradas, observaciones sistemáticas y no sistemáticas, anécdotas, notas de campo, análisis de documentos, cuestionarios y otras fuentes de información relacionadas.

Con esto, se comprende que el enfoque cualitativo que se le brinda a la investigación abarca una apreciación conceptual por medio de la recolección de información y otras formas anteriormente mencionadas en el desarrollo del apartado, en donde los escenarios sociales juegan un papel fundamental para conocer de manera integral el problema a tratar.

4.3. Fuentes y Técnica de Recolección de la Información

Con el fin de llevar a cabo un proceso de investigación estructurado y completo, se requiere la identificación y aplicación de unas fuentes y técnicas de recolección de información que permitan realizar un ejercicio indagatorio consciente del material de estudio.

4.3.1. Fuentes

Las fuentes de información utilizadas en los proyectos de investigación son las primarias y secundarias. Cualquiera de estas fuentes es válida siempre

y cuando el investigador siga un procedimiento sistematizado y adecuado a las características del tema y a los objetivos, a las hipótesis, al tipo de estudio y al diseño seleccionado.

4.3.1.1. F. Primarias. Las fuentes primarias han sido un referente crucial para componer el estudio, ya que, la observación directa de los hechos o situaciones por las que pasa la organización, aportan mayor claridad al enfoque que se desea realizar en la investigación, proporcionando información nueva y original, la cual es el resultado de un trabajo intelectual.

Y es que de acuerdo con Morales (2021) “la fuente primaria, por tanto, contiene información que no ha sido alterada, interpretada o analizada por otros autores, sino que es del propio autor”. En otras palabras, información que se mantiene intacta desde su elaboración.

De acuerdo a lo anterior, se resalta entonces que la información fue obtenida del mismo personal de la empresa, de manera precisa, el gerente de Cicloruteros, Armando Narváez, quien comedidamente suministró los datos por medio de una entrevista donde explicó el funcionamiento, la estructura, los recursos, las tareas existentes entre otros aspectos relacionados al negocio. Esta fuente proporcionó información directa sobre las condiciones, necesidades, prácticas actuales e información sobre la disposición para adoptar cambios.

Además, la observación directa en el entorno de trabajo permitió obtener datos sobre las condiciones de trabajo, las prácticas actuales, el acceso a infraestructura y cualquier desafío evidente en la producción.

4.3.1.2. F. Secundarias. Son definidas como “aquellas que ya han procesado información de una fuente primaria. El proceso de esta información se da por una interpretación, un análisis, así como la extracción y reorganización de la información de la fuente primaria.” (Maranto Rivera y González Fernández, 2015).

En ese orden de ideas, se menciona que la información ha sido obtenida de libros y artículos de revisión relacionados con el tema de la transformación digital en los pequeños negocios. Igualmente, estas han permitido indagar sobre variables como la cultura, la innovación, el e-commerce, entre otros fundamentales para conocer la pertinencia del estudio en la organización y relacionar los datos de la fuente principal para posteriormente generar un análisis situacional. Esto también es respaldado por una revisión documental de informes nacionales con el fin de obtener datos que apoyen el contexto de las organizaciones en el sector digital.

4.3.2. Técnicas de recolección de la información

El concepto de técnicas, en el ámbito de la investigación científica, hace referencia al “conjunto de procedimientos organizados sistemáticamente que orientan al investigador en la tarea de profundizar en el conocimiento y en el planteamiento de nuevas líneas de investigación” (Maya, 2014, pág. 4).

Los procedimientos y medios que hacen operativos los métodos pueden ser: la entrevista, la encuesta o la observación:

La entrevista es una técnica usada en la investigación cualitativa para recabar datos y según Díaz-Bravo et al. (2013) esta se define como “una conversación que se propone un fin determinado distinto al simple hecho de conversar. Es un instrumento técnico que adopta la forma de un diálogo coloquial.” (pp. 163). Según su diseño y estructura la entrevista puede ser estructurada, donde el investigador lleva a cabo una planificación previa de todas las preguntas que quiere formular. O no estructurada, cuando no se requiere la realización de ningún tipo de guion previo a la entrevista. Igualmente puede presentarse semi estructurada, en donde el investigador lleva a cabo un trabajo de planificación elaborando un guion determinado por la temática en la que quiera indagar, pero también permite al entrevistado ofrecer matices en sus respuestas que aporten a las mismas un valor añadido. Se hace mención, ya que, gracias a esta herramienta se pudo obtener la información necesaria para la realización de la investigación, siendo el primer acercamiento a la unidad y uno de los primordiales.

Por otra parte, **la observación directa** implica la recolección de datos mediante la observación de eventos, fenómenos o comportamientos en tiempo real. En esta, los investigadores registran sistemáticamente lo que ocurre, sin intervenir en el proceso. Cabe destacar que gracias a esta se obtienen las bases para poder identificar falencias dentro de la organización para darle seguimiento en este informe.

Otra técnica que hace parte del estudio es la **Revisión Documental**, la cual se basa en la recopilación y análisis de documentos existentes, como artículos, libros, informes, registros, archivos y cualquier otro tipo de material escrito o electrónico. Su objetivo principal es obtener información relacionada al proyecto de investigación, por lo tanto, es una técnica útil para comprender antecedentes, teorías o evidencias históricas que puedan contextualizar la investigación.

Por su parte, también se hace mención de otras herramientas claves en el estudio, como lo fue el **análisis DOFA** también llamado FODA o SWOT como Canadian College (2023) indicó: “es una metodología fundamental en la planificación estratégica empresarial”. Esta consiste en evaluar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas relacionadas con un proyecto, empresa o una situación específica. Se enfoca en examinar las capacidades y desafíos a nivel interno, así como los aspectos externos que pueden afectar el objeto de estudio. Por un lado, las fortalezas y debilidades componen los factores internos, mientras que las oportunidades y amenazas, los externos. Su aplicación proporciona una visión integral que puede contribuir a la planificación y la toma de decisiones estratégicas.

La **encuesta**, también fue una técnica usada para la recopilación de datos, en donde a través de preguntas estructuradas se averiguó el estado de la población objetivo. Las encuestas son convenientes para recopilar datos cualitativos sobre opiniones, actitudes, comportamientos e incluso características demográficas.

Asimismo, en el **diario de campo** (ver anexo c) se registran observaciones de forma ordenada permitiendo recoger pistas sobre el funcionamiento de un sistema social. Como lo indica Ortega (2023) esta técnica “debe ayudar al investigador a comprender el entorno físico y social de un sistema determinado. Por ello, debe ser utilizado para describir quién, qué, por qué, dónde, cuándo y cómo suceden los eventos, actividades o procesos que se desean responder”.

4.4. Población Objeto de Estudio

La población se refiere al conjunto de personas, animales u objetos que quedan delimitados por el problema y por los objetivos del estudio. De estos se desea conocer características que posteriormente servirán para sacar conclusiones. Para este caso, la población objeto de estudio es la organización Cicloruteros. La unidad cuenta con 6 integrantes, de los cuales 4 forman parte del área de servicio de mantenimiento y reparación y 2 de la parte de atención y venta al cliente, cabe resaltar que uno de ellos es el gerente también dueño de la organización a quien mantienen al tanto de las distintas situaciones que se presentan.

4.5. Criterio de Selección

En el estudio de Arias-Gómez (2016) sobre el protocolo de investigación para la población objeto de estudio se da a entender que el investigador debe especificar los criterios que deben cumplir los participantes. Con criterios se puede hacer referencia a las características para la elegibilidad de la población. Además, el proceso se divide en tres puntos que corresponden a los criterios de inclusión, exclusión y eliminación. Para efectos del apartado se detalla que:

Los criterios de inclusión son esas cualidades o características particulares que debe poseer el objeto de estudio para que sea parte de la investigación. En este caso, se escogió una empresa del municipio de Zarzal – Valle del Cauca, puesto que, el enfoque se basa en la influencia de la transformación digital para impulsar la innovación en las PYME, en este caso Cicloruteros del municipio de Zarzal, Valle del Cauca, donde se busca comprender como las dinámicas de trabajo operan a nivel organizacional. Esta elección también está influenciada por el entorno, las políticas, la cultura organizacional y las estructuras de gestión.

Por otra parte, también se respetó otros requisitos tales como: el tiempo de funcionamiento mínimo el cual debía ser de un año, una ubicación geográfica accesible para llevar a cabo visitas, disponibilidad de tiempo, de datos y en general disposición, debido a que se debe tener garantías sobre el acceso a información necesaria para desarrollar el estudio.

4.6. Matriz Metodológica

Tabla 11. Matriz Metodológica

TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN	OBJ. GENERAL	OBJS. ESPECÍFICOS	TÉCNICA DE RD	INSTRUMENTOS DE RD
Proyecto estratégico basado en la transformación digital para impulsar la innovación en la PYME Cicloruteros del municipio de Zarzal, Valle del Cauca	Desarrollar un proyecto estratégico basado en la transformación digital que impulse la innovación en la PYME Cicloruteros del municipio de Zarzal, Valle del Cauca.	1. Caracterizar la situación actual de la PYME Cicloruteros en relación con la transformación digital y la innovación, mediante un diagnóstico integral de sus procesos, recursos tecnológicos y cultura organizacional.	- Entrevistas - Observación directa - Benchmarking	- Diario de Campo - Guía de Entrevista - Checklist - Matriz de Perfil Competitivo
		2. Identificar las barreras y desafíos que enfrenta la PYME Cicloruteros en su proceso de transformación digital e innovación, a partir del análisis de situación actual	Análisis del entorno	- Matriz de Análisis PESTEL - Matriz DOFA
		3. Identificar estrategias digitales adecuadas que puedan ser implementadas para la innovación en la PYME Cicloruteros, considerando las tendencias del mercado, las necesidades de los clientes y las capacidades internas de la empresa	- Análisis del entorno - Entrevistas - Benchmarking - Revisión Documental	- Matriz DOFA - Guía de entrevista - Matriz de Perfil Competitivo
		4. Elaborar un plan de adopción tecnológica que incluya un análisis de sus beneficios, un cronograma de implementación y recomendaciones para la capacitación del personal, garantizando la viabilidad y sostenibilidad de las estrategias digitales recomendadas.	- Análisis del entorno - Entrevistas - Revisión Documental	- Matriz DOFA - Guía de Entrevista - Matriz de plan estratégica - Cronograma de Implementación

Nota. Elaboración Propia

5. Resultados

En esta sección se encuentran los resultados de la investigación, teniendo en cuenta los objetivos específicos planteados inicialmente.

5.1. Caracterización e Historia de la Organización (Objetivo 1)

Conforme a la información suministrada por la gerencia de la pyme Cicloruteros, a través de las entrevistas, se construye la siguiente caracterización de la organización.

5.1.1. Breve Historia

Cicloruteros es una tienda de bicicletas fundada el 25 de enero de 1993 en el municipio de Zarzal, Valle del Cauca, por el emprendedor Armando Narváez. La idea de crear la tienda surgió de la inspiración de Armando por el negocio de su padre, quien, desde 1969, había estado en el negocio, sentando las bases de lo que sería una tradición familiar. Este legado motivó a Armando a adquirir conocimientos sobre el mercado y los productos que vendía su familia, lo cual fue clave para su éxito inicial al abrir su local.

Figura 8. Imagen de Marca Cicloruteros



Nota. Información suministrada por el Gerente General

La historia de Cicloruteros comienza realmente con el apoyo de su padre, quien, le preguntó qué quería estudiar. Armando expresó su interés por el mundo de los negocios, lo que llevó a su padre a apoyarlo en la creación de su propia sucursal, independiente de la de él. Así, con un

préstamo de 3 millones de pesos, Armando inició su camino empresarial a la edad de 20 años. En sus primeros seis meses, logró establecerse y sentar las bases de lo que hoy es una tienda consolidada.

Con 31 años en el mercado, Cicloruteros se ha convertido en un referente local en la venta de bicicletas y accesorios, manteniendo una reputación basada en la confianza y la calidad de sus productos. A pesar de los retos económicos y la competencia que ha intentado desafiar su liderazgo en el municipio, la tienda ha perseverado y se ha mantenido firme.

Aunque inicialmente su enfoque fue local, Armando ha mostrado un creciente interés en expandir su negocio, tanto geográficamente como en el entorno digital. Reconoce la importancia de la innovación y la adaptación a las nuevas tendencias tecnológicas para seguir siendo un líder en el sector.

5.1.2. Filosofía Empresarial

Cicloruteros no cuenta con una filosofía empresarial definida, sin embargo, el señor Armando mencionó que siempre ha tenido clara la dirección de su negocio basada en una visión, que busca constantemente mejorar la experiencia del cliente y ofrecer productos de alta calidad. Por lo cual, para el presente apartado se estructura una filosofía provisional dado el asunto mencionado inicialmente.

- **Misión “personal”:** Desea que a sus empleados les vaya bien, ya que, ellos son el motor de la empresa y a estos ser bien remunerados y reconocidos por su trabajo pueden ofrecer un buen servicio al cliente.
- **Visión “personal”:** Quiere modernismo en sus locales para mantenerse vigente en un mercado que avanza continuamente.
- **Valores “personales”:** Calidad, innovación, responsabilidad, atención personalizada.

5.1.3. Portafolio

Cicloruteros se especializa en la venta de bicicletas para diferentes tipos de usos y niveles de habilidad, pero su portafolio incluya una gran variedad de otros productos y servicios.

Tabla 12. Portafolio Productos y Servicios de Cicloruteros

Portafolio de Productos y Servicios	
Categoría	Descripción
Bicicletas	Bicicletas de montaña, urbanas, para niños, eléctricas, entre otros estilos dependiendo de gustos o necesidades personales.
Componentes y Repuestos	Cadenas y piñones, frenos y pastillas de freno, cámaras de aire y neumáticos, sillines y manillares, componentes de transmisión, pedales y calas.
Accesorios	Cascos de seguridad, luces delanteras y traseras, guardabarros, portabotellas, bombas de aire y ropa especializada para ciclismo.
Servicios	Revisión, mantenimiento, reparación, ajustes, limpieza, lubricación, ensamble y personalización de bicicletas.
Alimentación Nutritiva	Barras energéticas

Nota. Elaboración fundamentada en información suministrada por el Gerente General

5.1.4. Estructura Organizacional

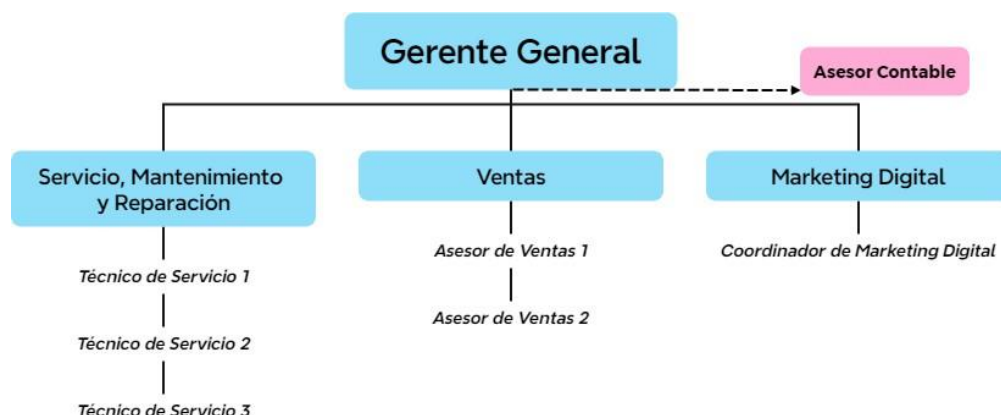
La unidad cuenta con 6 integrantes, de los cuales 4 forman parte del área de servicio de mantenimiento y reparación y 2 en la parte de atención y venta al cliente, además el dueño de la organización también recibe asesoramiento por parte de un contador, sin embargo, esta persona no se encuentra de manera fija dentro del negocio, es más bien un tipo de staff.

De acuerdo al diagnóstico realizado, se encuentra que Cicloruteros no cuenta con un organigrama que permita apreciar cual es el orden que tiene cada empleado según sus funciones. Por tanto, se proyecta como sugerencia la propuesta de uno, teniendo en cuenta que Cicloruteros tiene dos locales físicos en Zarzal. Otra observación es que Armando gestiona casi todas las actividades diarias, desde la venta hasta la atención directa al cliente, con el apoyo de su personal, que está enfocado en el mantenimiento y reparación, además a veces se cruzan las funciones entre los colaboradores.

La información anterior, permite identificar que una de las principales limitaciones operativas es que don Armando es la única persona encargada de las ventas completas y de recibir pagos, lo que crea un cuello de botella en momentos de alta demanda porque no se logra atender con la misma rapidez a todo el público. Además, no existe un sistema formal para gestionar quejas o sugerencias de los clientes, ya que, el líder considera que la atención directa y la relación cercana con los compradores es suficiente.

Los hallazgos sobre la estructura organizativa indican que es necesario proporcionar un organigrama que represente claramente el orden y los roles de los colaboradores en la empresa. Asimismo, es importante desarrollar un manual de funciones que aclare las actividades de cada integrante del equipo. En respuesta a la alta demanda, se recomienda la contratación y capacitación de un nuevo miembro en el departamento de ventas, lo que permitirá al gerente gestionar mejor su carga de trabajo. Además, como se desea incursionar en el mercado online, se recomienda también la incorporación de una persona especializada en temas tecnológicos y de marketing digital con un buen grado de experiencia. Esto facilitará el inicio de este proceso de cambio.

Figura 9. Organigrama de Cicloruteros



Nota. Elaboración propia con base en la información proporcionada por el Gerente General

a. Cargos y Funciones

- **Gerente General:** Encargado de tomar decisiones estratégicas que guían el rumbo de la empresa. Su función principal radica en supervisar todas las áreas, manteniendo una continua comunicación con el equipo y evaluando el desempeño del personal. Además, gestiona las relaciones con proveedores y clientes, garantizando que la organización opere de forma eficiente.
- **Asesor Contable:** Es un contador que no hace parte fija de la organización, sino que es contratado por el gerente para asesorías sobre ciertos temas contables y financieros. Sus actividades radican en la realización de auditorías y revisiones de los estados financieros, asistiendo en la planificación fiscal de la organización y brindando recomendaciones sobre una mejor gestión.
- **Técnicos de Servicio, Mantenimiento y Reparación:** Encargados de brindar el servicio relacionado al diagnóstico de fallas, la proposición de soluciones, el ensamblaje de bicicletas o sus accesorios, del mantenimiento y la reparación si es el caso. Su interacción con los clientes también es crucial, ya que, ellos participan igualmente en la atención

durante el servicio. Además, debe asegurarse de que el área de trabajo esté limpia y organizada, colaborando en la capacitación de los técnicos cuando sea necesario.

- **Asesores de Ventas:** Son la cara de la empresa ante los clientes. Su función principal es atender y brindar información sobre productos y servicios, realizando ventas y gestionando los procesos de pago. Mantienen actualizadas las bases de datos de los clientes y participan activamente en la planificación de promociones y eventos.
- **Coordinador de Marketing Digital:** Desarrolla e implementa estrategias que posicionan la marca en el entorno digital. Gestiona las redes sociales y el contenido en línea, analizando métricas y resultados de las campañas. Su rol es imprescindible para coordinar esfuerzos con el equipo de ventas, investigando tendencias de mercado y competencia para mantener a la empresa a la vanguardia.

5.1.5. Competencia y Posicionamiento

Inicialmente se debe mencionar que, en lo que respecta a la competencia, Cicloruteros ha logrado mantenerse como una tienda líder en su municipio, sin competencia directa relevante. Sin embargo, en el pasado, enfrentó intentos de otras tiendas por ingresar al mercado, lo que obligó a Don Armando a desarrollar estrategias competitivas basadas en precios bajos y servicio al cliente. Además, reconoce que su presencia en el mercado digital es casi inexistente, lo que representa una oportunidad significativa para expandir su alcance y atraer nuevos clientes fuera de la región.

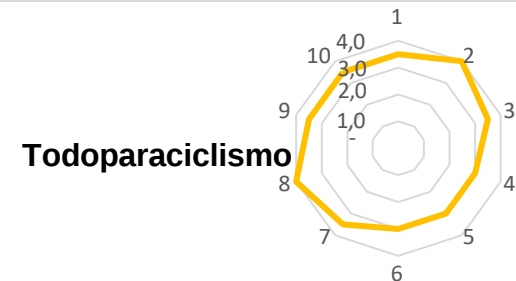
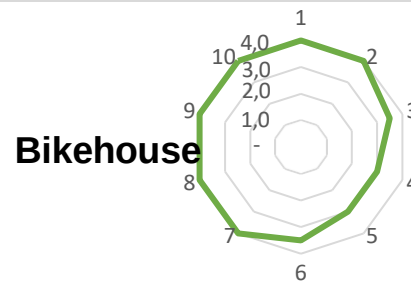
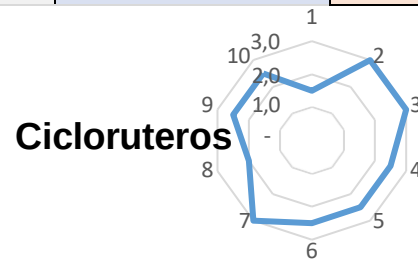
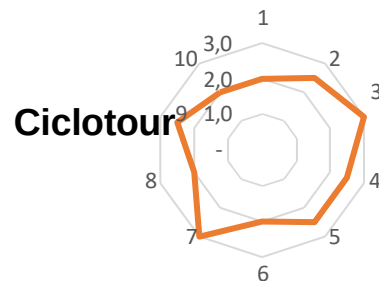
Por eso para tener una percepción sobre los desafíos que se imponen en el exterior para la pyme, se plasma un estudio conformado por una matriz de perfil competitivo (*Tabla 13*) que integra 3 empresas competidoras, estas son Ciclotour, Bikehouse y todoparaciclismo, donde se evalúan diez puntos clave, quedando de la siguiente manera:

Tabla 13. Matriz de Perfil Competitivo

MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO CICLORUTEROS

FACTORES CLAVES DE ÉXITO		PESO		Cicloruteros		CicloTour		Bikehouse		Todoparaciclismo	
				VALOR	VALOR SOPESADO	VALOR	VALOR SOPESADO	VALOR	VALOR SOPESADO	VALOR	VALOR SOPESADO
1	Presencia Digital	10%	0,10	1,5	0,15	2,0	0,2	4,0	0,4	3,5	0,35
2	Variedad de Productos	10%	0,10	3,0	0,3	2,5	0,3	4,0	0,4	4,0	0,4
3	Servicio al Cliente	10%	0,10	3,0	0,3	3,0	0,3	3,5	0,4	3,5	0,4
4	Fidelización del Cliente	10%	0,10	2,5	0,3	2,5	0,3	3,0	0,3	3,0	0,3
5	Precios y Promociones	10%	0,10	2,5	0,3	2,5	0,3	3,0	0,3	3,0	0,3
	Reputación de la Marca	10%	0,10	2,5	0,3	2,0	0,2	3,5	0,4	3,0	0,3
6	Calidad de los Productos	10%	0,10	3,0	0,3	3,0	0,3	4,0	0,4	3,5	0,4
7	Logística y Distribución	10%	0,10	2,0	0,2	2,0	0,2	4,0	0,4	4,0	0,4
8	Capacidad Financiera	10%	0,10	2,5	0,3	2,5	0,3	4,0	0,4	3,5	0,4
9	Innovación	10%	0,10	2,5	0,3	2,0	0,2	4,0	0,4	3,5	0,4
10	TOTAL	100%	1,00	2,50		2,40		3,70		3,45	

Escala de valor	
Empresa Líder en un Factor	4,00
Empresa que sigue un Factor	3,00
Empresa que se aleja al Factor	2,00
Empresa que tiene pobre desempeño	1,00



Considerando empresas que operan en regiones cercanas como Roldanillo, se encuentra **CicloTour**, la cual cubre los mismos productos (variedad de bicicletas y accesorios) y servicios que posee Cicloruteros. Sin embargo, CicloTour se distingue por proporcionar una experiencia más enriquecedora al cliente, destacando por sus capacitaciones gratuitas sobre componentes y usos de las bicicletas, así como otros aspectos relacionados con el ciclismo. Esto no solo mejora la satisfacción del cliente, sino que también fomenta la fidelización al agregar valor a su oferta.

Otro aspecto diferenciador de CicloTour es su venta de productos de gimnasio, lo que amplía su catálogo y atrae a un público más diverso interesado en el fitness y el bienestar. En términos de precios, su estructura es comparable a la de Cicloruteros; sin embargo, ofrecen descuentos y promociones que son comunicados de manera efectiva a través de sus canales digitales.

En cuanto a la gestión digital, CicloTour muestra una administración más efectiva en la promoción de su marca y sus servicios. Utilizan sus plataformas digitales para informar sobre productos, descuentos y eventos patrocinados, lo que les permite mantener una comunicación constante con sus clientes. A pesar de esto, es importante señalar que el negocio no cuenta con una página web o tienda virtual, lo que limita su alcance en comparación con negocios que tienen mayor presencia en línea. En síntesis, Ciclotour se presenta como un competidor fuerte debido a su cercanía y el enfoque en la experiencia del cliente y la amplia gama de productos. Sin embargo, la ausencia de una plataforma de comercio electrónico podría ser una oportunidad para cicloruteros de ofrecer una experiencia digital completa y bien gestionada.

Ahora bien, revisando otro segmento de la competencia con mejor posicionamiento digital, se puede encontrar a **Bikehouse**. Esta representa una competencia mucho más significativa para Cicloruteros, destacándose en varios aspectos clave. En primer lugar, ofrece un catálogo de productos

mucho más amplio comparado con las dos anteriores, lo que le permite atender una variedad más extensa de necesidades y preferencias de los clientes. Además, Bikehouse es distribuidor de la reconocida marca TREK, siendo reconocida a nivel mundial como la distribuidora número uno. Esta asociación no solo fortalece su credibilidad, sino que también atrae a un público que busca calidad y prestigio en sus bicicletas.

Esta empresa ubicada en Medellín, se beneficia de la mayor afluencia de clientes potenciales en una ciudad más grande, lo que le otorga una ventaja competitiva en términos de alcance y visibilidad. Donde además patrocina grandes eventos dentro de la ciudad. Esto sumado a su fuerte presencia en espacios digitales, especialmente en redes sociales, les permite promocionar constantemente su marca y mantener una comunicación activa con su comunidad.

Un elemento destacado de Bikehouse es su sólida y completa página web, que proporciona toda la información necesaria sobre sus productos y servicios. Dicha plataforma no solo permite informarse, sino que también facilita la compra en línea. Ofrecen envíos a nivel nacional y hay disponibilidad de distintos métodos de financiación. Por último, no está demás mencionar que la página web cuenta con un chat en línea para atender cualquier inquietud, lo que mejora significativamente la experiencia del cliente, al ofrecer asistencia inmediata y personalizada.

Dentro de este mismo segmento, al nivel de la anterior se encuentra **Todoparaciclismo**, ubicada en Bogotá, esta empresa ofrece un catálogo de productos tan amplio como el de Bikehouse, lo que les permite satisfacer una amplia variedad de necesidades de los ciclistas.

Uno de sus puntos fuertes es su notable alcance digital, que se aproxima al de Bikehouse. Sin embargo, su estrategia de comunicación tiene un enfoque distintivo, la empresa se caracteriza por tener una presencia digital más divertida y entretenida. Dedicar esfuerzos a crear contenido que genera empatía con los consumidores con un tono cálido en su interacción.

Esta estrategia no solo atrae la atención, sino que también fomenta un sentido de comunidad y conexión con la marca.

Todoparaciclismo cuenta con una página web completa que proporciona toda la información necesaria sobre sus productos y servicios. Además, ofrecen envíos a nivel nacional, y lo que los diferencia aún más es que estos envíos son gratuitos, lo que representa un atractivo significativo para los consumidores que buscan ahorrar en costos adicionales.

Asimismo, al igual que Bikehouse, Todoparaciclismo ofrece múltiples métodos de financiación, facilitando la adquisición de productos para una mayor diversidad de clientes. Su página web también incluye un chat en línea para atender dudas de manera personalizada, lo que mejora la experiencia del cliente al ofrecer soporte inmediato.

5.1.6. Cinco Fuerzas de Porter

Para poder llevar a cabo una propuesta de implementación, es fundamental comprender las prioridades de Cicloruteros, por lo que, una investigación puntual aplicando el modelo de las cinco fuerzas de Porter (*Figura 10*) se vuelve oportuna, considerando que es importante medir el atractivo de una industria que está influenciada por diversos factores.

Figura 10. Cinco Fuerzas de Porter



Nota. Ilustración obtenida de <https://www.5fuerzasdeporter.com>

a. Poder de Negociación de los Clientes

Los consumidores de Cicloruteros son mayormente pequeños consumidores locales, con pocas alternativas en Zarzal. La fidelización que Don Armando ha fomentado mediante mejores ofertas y servicios que en algunos casos son gratuitos para clientes fieles, ha generado una relación sólida, lo que reduce la probabilidad de que cambien de proveedor. Sin embargo, en municipios cercanos como Roldanillo, tiendas como CicloTour podrían atraer a los clientes si buscan una experiencia más completa. Además, el mercado digital en Colombia permite que competidores nacionales como Bikehouse y Todoparaciclismo puedan atraer a estos clientes con sus tiendas en línea, envíos nacionales y múltiples formas de pago.

En conclusión, el poder de los clientes es bajo a moderado en el ámbito local, donde Cicloruteros tiene una posición fuerte. No obstante, aumenta a nivel regional y digital, ya que los clientes tienen mas opciones y acceso a competidores con una presencia en línea fuerte.

b. Rivalidad entre los competidores existentes

Cicloruteros ha logrado posicionarse como la tienda líder en Zarzal, esto ha sido posible también porque no hay competencia directa para el negocio en el municipio. Pero indagando en territorio cercano, se encuentra que CicloTour en Roldanillo, ofrece productos similares, pero con un enfoque distintivo en la experiencia del cliente mediante capacitaciones gratuitas y descuentos promocionados eficazmente en redes sociales. Además, es de resaltar que, a pesar de que CicloTour no tiene una tienda en línea, su gestión digital es más activa que la de Cicloruteros en redes sociales.

Por otra parte, competidores como Bikehouse en Medellín y Todoparaciclismo en Bogotá presentan una mayor amenaza digital debido a su sólida presencia en línea, catálogos amplios, y el uso de plataformas digitales bien desarrolladas, con envíos a nivel nacional y múltiples métodos de financiación.

Estas tiendas, al tener un mayor alcance, pueden atraer a clientes de cualquier parte del país.

En conclusión, la rivalidad entre competidores es moderada a nivel local, pero aumenta cuando se considera la competencia regional y nacional que Cicloruteros enfrentaría en el entorno digital, especialmente de empresas como Bikehouse y Todoparaciclismo.

c. Amenaza de Nuevos Entrantes

Establecer una tienda física similar a Cicloruteros en Zarzal requiere una gran inversión inicial, lo que actúa como una barrera de entrada para nuevos competidores locales. La experiencia previa de Don Armando enfrentando competidores lo ha llevado a fidelizar aún más a sus clientes y ofrecer servicios adicionales. Sin embargo, la amenaza en el entorno digital es mayor, ya que nuevos competidores pueden ingresar al mercado fácilmente mediante ventas en línea sin los altos costos asociados a una tienda física. Competidores de otras regiones ya tienen la capacidad de expandirse en la zona mediante estrategias digitales, y la ausencia de una plataforma en línea por parte de Cicloruteros lo deja vulnerable en este aspecto.

En conclusión, la amenaza de nuevos entrantes es baja a nivel local, pero alta en el entorno digital, donde la competencia puede expandirse rápidamente y sin grandes costos.

d. Poder de Negociación de los Proveedores

Cicloruteros mantiene una relación sólida con sus proveedores, quienes confían en el señor Armando. Aunque los repuestos y accesorios pueden ser sustituidos con proveedores locales sin dificultades, el cambio de proveedores de bicicletas es más complicado debido a la consolidación con marcas como TREK, SCOTT y GW, que han dado buenos resultados. Sin embargo, un factor importante es que algunos proveedores venden directamente al consumidor, lo que crea una competencia indirecta para la tienda, ya que los clientes pueden adquirir productos sin intermediarios.

En conclusión, el poder de los proveedores es moderado. Cicloruteros depende de algunos de ellos para sus bicicletas, pero tiene más flexibilidad en otros productos, como repuestos y accesorios.

e. **Amenaza de Productos Sustitutos**

Los productos sustitutos para Cicloruteros incluyen bicicletas eléctricas, scooters eléctricos y otros medios de transporte alternativos. Las bicicletas eléctricas, aunque todavía costosas, son una tendencia en crecimiento. A medida que estos productos se vuelven más accesibles, la demanda por bicicletas tradicionales podría verse afectada si Cicloruteros no adopta esta tendencia en su portafolio de productos.

Los servicios de transporte compartido, como alquiler de bicicletas o scooters, también pueden representar una amenaza en áreas más urbanas o turísticas, aunque en Zarzal no aparecen ser opciones populares aún. Sin embargo, si estas opciones se popularizan, podrían desincentivar la compra de bicicletas, afectando las ventas de Cicloruteros.

En conclusión, la amenaza de productos sustitutos es moderada a nivel local en Zarzal, donde las opciones de transporte alternativa aún no son muy accesibles. No obstante, en el entorno nacional y urbano, la creciente popularidad de bicicletas eléctricas y scooters eléctricos representa una amenaza creciente para Cicloruteros si no se adapta a estas nuevas tendencias. Finalmente, el modelo (*Figura 11*) queda plasmado de la siguiente manera:

Figura 11. Cinco Fuerzas de Porter en Cicloruteros



Nota. Elaboración Propia

5.2. Identificación de las barreras y desafíos de Cicloruteros (Objetivo 2)

5.2.1. Análisis del Macroentorno

Tabla 14. Análisis PESTEL

Análisis PESTEL de *Cicloruteros*

P olíticos	E conómicos	S ocioculturales
1. Incentivos Gubernamentales para PYMES en Colombia. (Oportunidad menor) 2. Impacto de la inestabilidad política en la economía. (Amenaza menor) 3. Promoción de la movilidad sostenible por políticas locales. (Oportunidad mayor)	1. Alta inflación y bajo poder adquisitivo. (Amenaza mayor) 2. Limitaciones de Financiamiento en la inversión tecnológica. (Amenaza menor) 3. Posible crecimiento económico postpandemia (Oportunidad menor)	1. Cambios en el estilo de vida de la población. (Oportunidad mayor) 2. Pérdida de clientes por ausencia de investigación sociocultural. (Amenaza mayor)
T ecnológicos	E cológicos	L egales
1. Peligro de rezago por la falta de adopción de herramientas digitales. (Amenaza mayor) 2. Grandes desafíos de competitividad en el mercado por falta de innovación. (Amenaza mayor) 3. Crecimiento de plataformas e-commerce en Colombia. (Amenaza mayor) 4. Vulnerabilidad en la protección de datos. (Amenaza menor)	1. Oportunidad de mercado por tendencias de consumo sostenible. (Oportunidad mayor) 2. Impacto de las regulaciones ambientales en las actividades empresariales. (Amenaza menor)	1. La factura electrónica presenta retos para los negocios. (Amenaza menor) 2. Desafíos en la protección de los datos online. (Amenaza menor) 3. Cambios en las leyes laborales (Amenaza mayor)

Nota. Elaboración propia

A continuación, se realiza una descripción para cada una de las variables presentadas en la matriz PESTEL:

Político

1. ***Incentivos Gubernamentales para PYMES en Colombia:*** La política gubernamental en Colombia ha mostrado interés por apoyar a las PYMES a través de incentivos y programas de capacitación. (Oportunidad menor)
2. ***Impacto de la inestabilidad política en la economía:*** La inestabilidad política puede generar incertidumbre económica, afectando el poder adquisitivo de los consumidores y las decisiones de inversión. (Amenaza menor)
3. ***Promoción de la movilidad sostenible por políticas locales:*** Las políticas públicas que fomenten el uso de bicicletas como medio de transporte ayudan a aumentar la demanda por productos de Cicloruteros. (Oportunidad mayor)

Económico

1. ***Alta inflación y bajo poder adquisitivo:*** El aumento de precios puede reducir el poder adquisitivo de los consumidores, afectando la demanda de productos que no son de primera necesidad, como las bicicletas. (Amenaza mayor)
2. ***Limitaciones de Financiamiento en la inversión tecnológica:*** Las dificultades para acceder a financiamiento limitan la capacidad de inversión en tecnología y expansión, cruciales para competir en el mercado digital. (Amenaza menor)
3. ***Posible crecimiento económico postpandemia:*** La recuperación económica tras la pandemia puede llevar a un aumento en la demanda de

productos recreativos como bicicletas, sobre todo por la situación que cambió el estilo de vida para todos. (Oportunidad menor)

Sociocultural

1. ***Cambios en el estilo de vida de la población:*** Hay cambios en el estilo de vida de las personas, por lo que, el creciente interés por la salud y el medio ambiente favorece el uso de bicicletas. Cicloruteros tiene la oportunidad de posicionarse como una opción saludable y ecológica. (Oportunidad mayor)

2. ***Pérdida de clientes por ausencia de investigación sociocultural:*** La falta de un conocimiento claro sobre el público objetivo puede llevar a estrategias de marketing ineficaces. La segmentación del mercado puede mejorar la captación de clientes. Además, las personas a diario están opinando sobre sus productos o servicios, por eso, aunque el emprendedor menciona que brinda una excelente atención, la realidad es que la ausencia de un sistema de retroalimentación estructurado puede limitar la mejora continua y la fidelización del cliente. Además, la ausencia de investigación sobre el público objetivo puede resultar en estrategias de marketing ineficaces, limitando el crecimiento del negocio. (Amenaza mayor)

Tecnológico

1. ***Peligro de rezago por la falta de adopción de herramientas digitales:*** La resistencia a la adopción de herramientas digitales es un desafío. Por lo tanto. Cicloruteros necesita invertir en capacitación y en el uso de plataformas de venta en línea para mejorar su competitividad. (Amenaza mayor)

2. ***Grandes desafíos de competitividad en el mercado por falta de innovación:*** La falta de innovación limita la capacidad de diferenciarse de la competencia o atraer más clientes. Así pues, es tarea para Cicloruteros

adoptar estrategias innovadoras que le permitan potenciar su marca, un caso puntual puede ser la expansión a mercado en línea. (Amenaza mayor)

3. ***La escasa presencia digital limita el alcance de los negocios:*** La escasa presencia en redes sociales y la falta de una plataforma de ventas en línea limitan el alcance del negocio. De manera que, se requiere una estrategia digital robusta para captar nuevos mercados. (Amenaza mayor)
4. ***Vulnerabilidad en la protección de datos:*** Con la venta en línea, Cicloruteros deberá cumplir con las leyes de protección de datos para mantener la confianza del consumidor y evitar sanciones. (Amenaza menor)

Ecológico

1. ***Oportunidad de mercado por tendencias de consumo sostenible:*** La tendencia hacia el consumo responsable y la sostenibilidad puede ser un punto positivo para Cicloruteros quien podría destacar su compromiso con el medio ambiente en sus estrategias de marketing. (Oportunidad mayor)
2. ***Impacto de las regulaciones ambientales en las actividades empresariales:*** Debido a las regulaciones ambientales puede haber cambios en las políticas que dictan orden en esta materia, por lo cual, debe considerarse en la estrategia empresarial. (Amenaza menor)

Legal

1. ***La factura electrónica presenta retos para los negocios:*** La necesidad de cumplir con regulaciones en el comercio y la facturación electrónica hace un llamado a las pequeñas organizaciones a implementar este tipo de sistemas para que les sea más fácil dar cumplimiento a la normatividad nacional. (Amenaza menor)

2. **Desafíos en la protección de los datos online:** Con la implementación de ventas en línea, la empresa debe asegurarse de cumplir con las leyes de protección de datos para mantener la confianza del consumidor. (Amenaza menor)
3. **Cambios en las leyes laborales:** Nuevas regulaciones laborales pueden aumentar los costos de personal y afectar la estructura operativa de Cicloruteros. (Amenaza mayor)

En general, Cicloruteros enfrenta un entorno complejo donde la transformación digital, la competencia y la adaptación a las tendencias sociales son esenciales para su supervivencia y crecimiento. Por tanto, es imprescindible abordar la falta de conocimiento en tecnología, establecer un sistema de retroalimentación con clientes y desarrollar estrategias de marketing digital son pasos cruciales para mejorar la posición del negocio en el mercado. Además, el crecimiento en el sector de la movilidad sostenible brinda una oportunidad única que Cicloruteros debe aprovechar para diferenciarse y atraer más público.

5.2.2. Análisis DOFA

Tabla 15. Matriz DOFA

FACTORES INTERNOS DE LA EMPRESA		FACTORES EXTERNOS A LA EMPRESA	
DEBILIDADES (-)		AMENAZAS (-)	
1	Ausencia de una estrategia digital, no se aplican ventas en línea ni un sitio web que relacione la marca.	1	Nuevos competidores podrían entrar al mercado, afectando las ventas y la cuota de mercado.
2	Poco conocimiento en el manejo de las tecnologías	2	La inestabilidad política y económica desatan factores que pueden afectar el poder adquisitivo de los consumidores y sus decisiones sobre inversión.
3	La tienda no cuenta aún con un servicio de facturación electrónica	3	No adaptarse a nuevas tecnologías lo pone en desventaja frente a otros competidores más modernos que sí están en línea.
4	Escasez de personal en momentos de alta afluencia.	4	La inflación puede incrementar el costo de los insumos como la capacidad de los clientes para gastar en productos y servicios.
5	Gestión manual de las finanzas y relaciones con el cliente puede llevar a una menor eficiencia		
6	Falta de innovación estructurada en procesos formales como las ventas y la gestión de inventarios		
FORTALEZAS (+)		OPORTUNIDADES (+)	
1	El negocio tiene experiencia y trayectoria con 31 años en el mercado.	1	No tener competencia directa en el municipio, es una ventaja significativa que permite una posición dominante en el mercado local
2	Amplio portafolio de productos con bicicletas y accesorios de marcas reconocidas.	2	Potencial para implementar ventas en línea y mejorar procesos internos mediante tecnología
3	Atención al cliente respetuosa y personalizada.	3	Actualmente hay mayores incentivos gubernamentales que pueden facilitar el crecimiento y la inversión en tecnología.
4	Variedad de opciones de pago	4	Las tendencias socioculturales favorecen el uso de bicicletas como opción eco-amigable.
5	Importadores estables que proveen puntualmente los productos requeridos	5	Es posible aumentar la visibilidad y atraer nuevos clientes con la participación en eventos locales.
6	Presencia sólida en Zarzal, lo que facilita el acceso a la clientela local.	6	Mercado desatendido en áreas cercanas.

Nota. Elaboración Propia

Tabla 16. Dofa Cruzada

		OPORTUNIDADES		AMENAZAS			
		O1	No tiene competencia directa en el municipio	A1	Nuevos competidores podrían entrar al mercado		
		O2	Tiene potencial para implementar ventas en línea y mejorar procesos internos	A2	La inestabilidad política y económica desatan situaciones que puede afectar el poder adquisitivo y las decisiones sobre inversión		
		O3	Existen incentivos gubernamentales que promueven el crecimiento de las PYMES y la inversión tecnológica	A3	No adaptarse a nuevas tecnologías crea una desventaja competitiva frente a los que sí lo hacen		
		O4	Las tendencias socioculturales favorecen el uso de bicicletas como opción eco-amigable	A4	La inflación incrementa el costo de los insumos		
		O5	Se puede aumentar la visibilidad y atraer a nuevos clientes con la participación en eventos locales				
		O6	Mercado desatendido en áreas cercanas				
FORTALEZAS		ESTRATEGIAS FO - Usar fortalezas x aprovechar oportunidades		ESTRATEGIAS FA - Usar fortalezas x contrarrestar amenazas			
F1	Experiencia y trayectoria de 31 años en el mercado	F1+F2+O2+O6: Implementar una tienda online aprovechando la experiencia de marca y el amplio portafolio de productos a través de plataformas accesibles para llegar rápidamente a zonas desatendidas. F2+O6: Ofrecer paquetes promocionales que aprovechen la variedad de productos para atraer a más clientes. F6+O3: Estar al tanto de incentivos gubernamentales que apoyan los procesos de las MiPymes en Colombia para contar con más inversión en el proyecto de digitalización.		F6+A1+A4: Lanzar un programa de lealtad para clientes regulares con el fin de contrarrestar la amenaza de los nuevos competidores aprovechando la relación cercana y la confianza de los clientes.			
F2	Amplio portafolio de productos y servicios			F1+F2+A1+A2: Mantener la ventaja competitiva ofreciendo productos exclusivos, enfocandose en marcas reconocidas o productos que no son fácilmente accesibles en otras tiendas locales.			
F3	Atención al cliente respetuosa y personalizada			F2+F3+F4+F6+A3: Adaptarse a la modernización de las ventas online			
F4	Variedad de opciones de pago						
F5	Importadores estables (proveedores)						
F6	Presencia sólida en Zarzal, lo que facilita el acceso local						
Estrategias de Crecimiento ATAQUE OFENSIVO						Estrategias Reactivas DEFENSIVA	
DEBILIDADES		ESTRATEGIAS DO - Aprovechar oportunidades x minimizar debilidades		ESTRATEGIAS DA - Minimizar debilidades x contrarrestar amenazas			
D1	Ausencia de una estrategia digital	D1+O1+O6: Aprovechar las oportunidades de venta iniciando con el municipio y zonas cercanas para contrarrestar la ausencia de una estrategia digital, utilizando plataformas de e-commerce accesibles. D3+O2: Implementar un sistema de facturación electrónica asequible. D2+D3+D5+D6+O2+O4+O5: Capacitar y ofrecer al equipo formación básica en herramientas digitales, atención al cliente y conocimiento ecológico para actualizar distintos procesos internos relacionados a eficiencia operativa.		D5+A3: Para contrarrestar la falta de control financiero formal y la falta de innovación tecnológica, implementar un software asequible para gestionar las finanzas y ventas de manera profesional.			
D2	Poco conocimiento en el manejo de las tecnologías			D4+A1: Establecer un sistema de turnos escalonados o contrataciones temporales para ayudar a que las operaciones continúen sin interrupciones.			
D3	No cuenta con un servicio de facturación electrónica						
D4	Escasez de personal en momentos de alta afluencia						
D5	Gestión manual de las finanzas y las relaciones con el cliente						
D6	Falta de innovación en procesos internos como ventas y manejo de inventario						
Estrategias de Adaptación REORIENTACIÓN						Estrategias de Fuga SOBREVIVIR	

Nota. Elaboración propia con base en los objetivos que se desean alcanzar en el proyecto.

A continuación, se detalla el análisis DOFA cruzado con la finalidad de formular estrategias convenientes para el caso de Cicloruteros:

Estrategias FO (Fortalezas + Oportunidades)

1. **Implementar una tienda en línea sencilla (F1+F2+O2+O6):** Aprovechar la trayectoria del negocio (F1) y la experiencia de la marca (F2) para lanzar una tienda en línea (O2) utilizando plataformas accesibles y fáciles de manejar que requieran una inversión mínima y así llegar rápidamente a zonas desatendidas.
2. **Ofrecer paquetes promocionales que aprovechen la variedad de productos (F2+O6):** Crear ofertas de productos combinados o packs usando la gran variedad de productos y accesorios que ya manejan (F2) para atraer más clientes. Estas promociones podrían estar vinculadas con campañas de marketing en redes sociales o colaboraciones con tiendas locales (O6) impulsando tanto las ventas físicas como las en línea.
3. **Mejorar la eficiencia del negocio con el apoyo que brinda el gobierno a las MiPymes (F6+O3):** Usar los incentivos gubernamentales disponibles para PYMES (O4) para digitalizar procesos clave, como el control de inventarios o la contabilidad, y aprovechar estos beneficios para mejorar la gestión general del negocio (F6). Así se optimizan los recursos sin un alto costo.

Estrategias FA (Fortalezas + Amenazas)

1. **Lanzar un programa de lealtad para clientes regulares (F6+A1+A4):** Para contrarrestar la amenaza de nuevos competidores (A1), aprovechar la relación cercana y la confianza con los clientes existentes (F6) lanzando un programa de fidelización. Ofrecer descuentos o recompensas a clientes frecuentes garantizará su lealtad y minimizará el riesgo de que migren a la competencia.

2. **Mantener la ventaja competitiva ofreciendo productos exclusivos (F1+F2+A1+A2):** Utilizar la trayectoria de la empresa (F1) para mantener la competitividad frente a la entrada de nuevos actores en el mercado (A1) y la inestabilidad económica (A2), enfocándose en ofrecer productos de marcas reconocidas (F2) o que no sean fácilmente accesibles en otras tiendas locales. Esto diferenciará a la tienda frente a la competencia emergente.

3. **Adaptarse a la modernización de ventas online (F2+F3+F4+F6+A3):** Para combatir la amenaza de no estar a la par con la tecnología, usar la experiencia en la atención personalizada y trasladarla al mundo digital mediante consultoría o atención en línea (chat en la tienda virtual, WhatsApp), lo que permitirá conservar el toque personal mientras la empresa se adapta a la demanda online.

Estrategias DO (Debilidades + Oportunidades)

1. **Crear una tienda en línea sencilla y económica (D1+O1+O6):** Aprovechar las oportunidades de venta iniciando con el municipio y zonas cercanas (O1 y O6) para contrarrestar la ausencia de una estrategia digital (D1), utilizando plataformas de e-commerce accesibles (como Shopify o MercadoLibre) para ofrecer productos en línea de manera rápida y económica. Esto permitirá que la tienda entre al mercado digital sin requerir una gran inversión inicial.

2. **Implementar un sistema de facturación electrónica asequible (D3+O2):** Utilizar sistemas de facturación electrónica sencillos y económicos para resolver la ausencia de facturación electrónica (D3) y beneficiarse de los incentivos gubernamentales para pequeñas empresas (O2), lo que mejorará la eficiencia en las transacciones.

3. **Capacitar al personal en tecnologías básicas (D2+D3+D5+D6+O2+O4+O5):** Capacitar y ofrecer al equipo formación básica en el uso de herramientas digitales incluyendo mecanismos como la facturación electrónica, atención al cliente y conocimiento ecológico. Con el fin de modernizar la tienda sin depender de procesos manuales y mejorar la eficiencia operativa. Asimismo, atender al público de forma sensata demostrándole porque las bicicletas son una opción atractiva para ellos.

Estrategias DA (Debilidades + Amenazas):

1. **Mejorar la gestión financiera y de ventas con software económico (D5+A3):** Para contrarrestar la falta de control financiero formal (D5) y la falta de innovación tecnológica (A3), implementar un software asequible para gestionar las finanzas y ventas de manera profesional. Esto reducirá el riesgo de errores financieros y mejorará la toma de decisiones.
2. **Optimizar la gestión del personal en horas pico (D4+A1):** Dado que la tienda enfrenta problemas de falta de personal en momentos de alta demanda (D4), establecer un sistema de turnos escalonados o contrataciones temporales en épocas de alta demanda puede ayudar a asegurar que la operación continúe sin interrupciones. Esto también minimizará el impacto de nuevos competidores (A1) que pudieran captar clientes debido a problemas operativos internos.

5.3. Identificación de estrategias digitales adecuadas (Objetivo 3)

Teniendo en cuenta la DOFA cruzada, se identifican las estrategias que se pueden implementar rápidamente para poder tratar las barreras y desafíos que enfrenta la PYME Cicloruteros en su proceso de transformación digital e innovación, a partir del análisis de situación efectuado.

5.3.1. Estrategia 1. Lanzar una tienda en línea sencilla y accesible

La tendencia global hacia el e-commerce ha crecido significativamente en los últimos años, impulsada por la preferencia de los consumidores por realizar compras en línea. Este fenómeno, junto con la transformación digital acelerada, hace que Cicloruteros deba adaptarse a las nuevas expectativas del mercado. Para la PYME, el lanzamiento de una tienda en línea representa una oportunidad estratégica para ampliar su alcance sin la necesidad de invertir en infraestructura física adicional.

- **Tendencia del mercado:** El crecimiento del e-commerce y la preferencia de los consumidores por hacer compras en línea.
- **Necesidades de los clientes:** Facilidad para adquirir productos sin tener que visitar la tienda física.
- **Capacidades internas:** Cicloruteros tiene la capacidad de aprovechar plataformas ya establecidas y bien diseñadas para configurar una tienda en línea sencilla. Esta opción permite comenzar rápidamente sin necesidad de desarrollar una solución desde cero.

La estructura desglosada de trabajo (EDT) para este punto queda de la siguiente manera:

1. Lanzar una tienda en línea sencilla y accesible

1.1. Investigación de plataformas

1.1.1. Evaluar opciones

1.1.2. Comparar costos y características

1.1.3. Selección de la plataforma adecuada

1.2. Configuración inicial de la tienda

1.2.1. Crear cuenta en la plataforma seleccionada

- 1.2.2. Configurar la estructura básica de la tienda
- 1.2.3. Definir categorías de productos (bicicletas, accesorios, repuestos)
- 1.3. Desarrollo del catálogo de productos
 - 1.3.1. Recolectar información sobre los productos
 - 1.3.2. Crear descripciones detalladas de cada producto
 - 1.3.3. Subir imágenes y precios a la tienda
- 1.4. Integración de métodos de pago y consultas
 - 1.4.1. Configurar métodos de pago (tarjetas, pagos digitales)
 - 1.4.2. Añadir opción de consulta en línea (chat o formulario)
- 1.5. Pruebas y ajustes finales
 - 1.5.1. Realizar pruebas de funcionalidad en la tienda
 - 1.5.2. Realizar ajustes de diseño y usabilidad
- 1.6. Lanzamiento oficial de la tienda online
 - 1.6.1. Publicar la tienda en línea
 - 1.6.2. Informar a los clientes sobre la nueva opción de compra

5.3.2. Estrategia 2. Implementar Marketing Digital y Campañas en redes sociales

En la actualidad, las redes sociales juegan un papel fundamental en la percepción de marca y en la decisión de compra. Cicloruteros debe utilizar estas plataformas para fortalecer su presencia digital y aprovechar la confianza que los consumidores depositan en recomendaciones y publicidad en redes.

- **Tendencia del mercado:** Las redes sociales son el canal de marketing preferido por muchas empresas debido a su efectividad para llegar directamente al público objetivo, especialmente en nichos de mercado como el ciclismo.
- **Necesidades de los clientes:** Los clientes buscan estar conectados con marcas que comparten sus valores. Las redes sociales son una herramienta poderosa para transmitir mensajes que resuenen con los consumidores interesados en la sostenibilidad, la salud y el estilo de vida activo.
- **Capacidades internas:** Cicloruteros ya cuenta con una sólida atención al cliente, la cual puede trasladarse a las redes sociales para interactuar de manera más cercana y dinámica con su audiencia, creando un sentido de comunidad y lealtad.

La estructura desglosada de trabajo (EDT) para este punto queda de la siguiente manera:

2. Implementar Marketing Digital y Redes Sociales

2.1. Planificación de contenido

2.1.1. Identificar el público objetivo

2.1.2. Definir el tipo de contenido (fotos, videos, textos)

2.1.3. Crear un calendario de publicaciones

2.2. Creación de campañas publicitarias

3.2.1. Diseñar campañas para Facebook e Instagram

3.2.2. Seleccionar productos y promociones para destacar

3.2.3. Programar la publicación de anuncios

2.3. Medición y ajuste de las campañas

2.3.1. Monitorear las métricas de interacción y ventas

2.3.2. Ajustar las campañas en función de los resultados

2.3.3. Optimizar futuras publicaciones y promociones

5.3.3. Estrategia 3. Incorporar un sistema ERP

La eficiencia en la gestión empresarial es esencial para el éxito a largo plazo. Implementar un sistema ERP que integre la gestión de relaciones con los clientes (CRM) y los inventarios permitirá a Cicloruteros optimizar sus operaciones internas, proporcionando un mejor servicio al cliente y facilitando un seguimiento preciso de pedidos y productos.

- **Tendencia del mercado:** A nivel global, la digitalización de las operaciones internas mediante ERP es una práctica común en las empresas que buscan mejorar su productividad y eficiencia.
- **Necesidades de los clientes:** Los clientes actuales valoran servicios personalizados y la capacidad de recibir actualizaciones sobre el estado de sus pedidos. Un ERP permite gestionar mejor las interacciones con los clientes, lo que resulta en una experiencia más fluida.
- **Capacidades internas:** La integración de un ERP permite gestionar inventarios de forma eficiente y centralizada. Para Cicloruteros, la implementación de este sistema mejorará la transparencia y el control, facilitando la toma de decisiones basada en datos reales.

La estructura desglosada de trabajo (EDT) para este punto queda de la siguiente manera:

3. Incorporar un ERP

3.1. Selección del proveedor de ERP

3.1.1. Identificar proveedores

3.1.2. Evaluar características y precios

3.1.3. Elegir el ERP adecuado para Cicloruteros

3.2. Configuración e implementación del ERP

3.2.1. Realizar el proceso de compra e instalación

3.2.2. Configurar módulos CRM y gestión de inventarios

3.2.3. Integrar ERP con la tienda en línea

3.3. Migración de datos

3.3.1. Recolectar información actual sobre clientes y productos

3.3.2. Migrar datos al nuevo sistema ERP

3.3.3. Verificar integridad y exactitud de los datos migrados

3.4. Pruebas del sistema ERP

3.4.1. Probar la funcionalidad del CRM

3.4.2. Probar la gestión de inventarios

3.4.3. Realizar pruebas de integración con la tienda en línea

3.5. Capacitación del personal en el uso del ERP

3.5.1. Organizar sesiones de formación

3.5.2. Realizar entrenamientos prácticos en CRM e inventario

3.5.3. Seguimiento post-capacitación

5.4. Elaboración del Plan de Adopción Tecnológica (Objetivo 4)

5.4.1. *Direccionamiento Estratégico*

5.4.1.1. Elaboración de Visión de Futuro

Situación presente de la empresa y su entorno: Cicloruteros es una PYME especializada en la venta de bicicletas para la comunidad en general, que ha sabido adaptarse a las tendencias de movilidad sostenible. La tienda cuenta con un equipo comprometido y capacitado; sin embargo, enfrenta desafíos derivados de la falta de adopción tecnológica y la alta competencia en el sector de la movilidad.

Elementos del Pasado (Fallas y errores de la organización): Uno de los principales errores de Cicloruteros ha sido no integrar sistemas digitales que optimicen la gestión de inventarios, ventas y atención al cliente. La falta de un sistema ERP que centralice la información ha llevado a errores en la gestión del inventario, afectando la disponibilidad de productos y la experiencia del cliente. Además, la tienda no ha aprovechado plenamente el marketing digital para expandir su alcance y mejorar su conexión con los clientes.

Futuro (Cómo será el mundo del futuro al cual se enfrentará la organización): En el futuro, Cicloruteros enfrentará un entorno caracterizado por la digitalización acelerada y una mayor conciencia por la movilidad sostenible. La adopción de tecnologías como sistemas ERP, tiendas en línea y marketing digital será esencial para competir eficazmente. Las políticas públicas seguirán favoreciendo medios de transporte amigables con el ambiente, lo que incrementará la demanda de bicicletas. Sin embargo, los consumidores buscarán experiencias de compra más personalizadas y ágiles, lo que exigirá mejoras en la atención al cliente y en los canales de venta online.

Imaginar la empresa a largo plazo (Que queremos ser): En los próximos cinco años, Cicloruteros aspira a ser líder en la venta de bicicletas de calidad para todo tipo de usuarios en Colombia, destacándose por su oferta de soluciones integradas que incluyen productos, servicios de mantenimiento y asesoría personalizada. *“Queremos ser reconocidos por ofrecer una experiencia de compra moderna y digital, manteniendo nuestra cercanía con el cliente y nuestro compromiso con la movilidad sostenible.”*

Concebir la arquitectura del cambio (Como rediseño la organización para enfrentar el futuro): El cambio más significativo que debe implementarse es la integración de plataformas digitales en las áreas de la tienda, desde ventas hasta gestión de inventarios y marketing. Rediseñar los procesos internos para que sean más ágiles y eficientes. Además de capacitar continuamente al equipo en herramientas digitales para que puedan operar eficazmente en el nuevo entorno digital.

Nueva Declaración de Visión

“En el año 2029, expandir nuestra presencia y convertirnos en el referente regional para movilidad e innovación en el ciclismo en el Norte del Valle del Cauca. Queremos ser reconocidos por ofrecer productos exclusivos y de alta calidad que enriquezcan la experiencia de cada ciclista, asegurando que en cada rincón donde estemos, nuestros clientes sientan nuestra pasión y dedicación, porque en Cicloruteros impulsamos un futuro donde la movilidad sostenible sea motivo de celebración diaria.”

5.4.1.2. Elaboración de declaración de misión

¿Quiénes son los clientes? Son personas de todas las edades interesadas en la movilidad sostenible, así como entusiastas del ciclismo recreativo y deportivo.

¿Cuáles son los principales productos o servicios? Cicloruteros se especializa en la venta de bicicletas para diferentes tipos de terreno, incluyendo bicicletas urbanas, de montaña, entre otras. Además, ofrece servicios de mantenimiento y reparación, así como asesoría personalizada para que los clientes elijan la bicicleta que mejor se adapte a sus necesidades. También cuenta con una línea de accesorios y productos relacionados con el ciclismo.

¿Dónde compite la empresa? La tienda compite en el mercado de bicicletas y movilidad sostenible en Colombia. Su enfoque principal está en la venta de bicicletas para usuarios recreativos y urbanos, aunque también ofrece productos para ciclistas más especializados. En este mercado, compite con otras tiendas físicas y en línea que ofrecen productos similares.

¿Es la tecnología un interés primordial en la empresa? Si, la tecnología es una prioridad para Cicloruteros, tanto en la mejora de los procesos internos como en la interacción con los clientes.

¿Trata la empresa de alcanzar objetivos económicos? Si, cicloruteros busca incrementar sus ingresos mediante la ampliación de su portafolio de productos y servicios, así como la expansión de su base de clientes a través de estrategias digitales. Al mejorar la eficiencia operativa con tecnología y llegar a más consumidores con una tienda en línea, espera mejorar la rentabilidad.

¿Cuáles son las creencias, valores, aspiraciones y prioridades filosóficas fundamentales de la empresa? Por observación y recolección de información se puede inferir que Cicloruteros se basa en los valores de:

1. **Pasión:** Compartimos el entusiasmo por el ciclismo con nuestros clientes, promoviendo su práctica y beneficios.
2. **Calidad y Excelencia:** Ofrecemos productos y servicios de la más alta calidad para asegurar la satisfacción y seguridad de nuestros clientes.
3. **Confiabilidad:** Siempre cumpliremos nuestra promesa de calidad y servicio, con productos duraderos, atención y soporte continuo.
4. **Sostenibilidad:** Estamos comprometidos con fomentar una movilidad más respetuosa con el planeta.
5. **Exclusividad:** Marcas únicas y diseños excepcionales que destacan por su rendimiento y funcionalidad superior.

¿Cuál es la competencia distintiva de la empresa o su principal ventaja comparativa? Su principal ventaja es la especialización en bicicletas adaptadas a diferentes necesidades, con un enfoque en la movilidad sostenible. Además, cuenta igualmente con servicio especializado en la temática y un enfoque en el proceso postventa para conocer el grado de satisfacción del cliente.

¿Se preocupa la empresa por asuntos sociales, comunitarios o ambientales? Sí, cicloruteros está comprometida con la promoción de la movilidad sostenible como una forma de reducir el impacto

ambiental. Además, buscaremos generar un impacto positivo en las comunidades locales, fomentando el uso de bicicletas como una alternativa de transporte económica y saludable

Nueva Declaración de Misión

“En Cicloruteros, nos dedicamos a transformar la movilidad y el bienestar de la comunidad a través del ciclismo, combinando nuestros 31 años de experiencia con un servicio al cliente incomparable. Ofrecemos una amplia gama de bicicletas y accesorios que fusionan calidad, diversión e innovación y promueven un estilo de vida activo y saludable. Por eso, nos caracterizamos por ser una organización adaptable a las nuevas tendencias del mercado, obsesionada con el compromiso genuino de contribuir a un mejor país, cuidando de nuestros amigos, mientras impulsamos la movilidad y el bienestar de toda la comunidad ciclista con la mejor atención y asesoría personalizada.”

Nueva propuesta de Valor

“Perfeccionando tu experiencia ciclista con bicicletas y accesorios diseñados para cada ruta que recorres”

En Cicloruteros, combinamos 31 años de experiencia con una pasión inigualable por el ciclismo para ofrecerte una experiencia única en movilidad y bienestar. Nuestra amplia gama de productos, que incluye bicicletas de marcas reconocidas y exclusivas, accesorios de alta calidad, y un servicio integral de mantenimiento y reparación, está diseñada para satisfacer todas tus necesidades ciclistas con un enfoque en la innovación y la excelencia.

5.4.2. Modelo de Negocio - Cicloruteros

Tomando como referencia el modelo de negocio CANVAS se plantea la siguiente estructura:

5.4.2.1. Segmento de Clientes. Con base a la herramienta de Google Trends, se puede observar la tendencia de búsqueda (*Figura 12*) de productos relacionados a los del portafolio de productos de cicloruteros, para efectos de ejemplo, se ha buscado como palabra clave “Bicicletas” ya que es uno de los productos más importantes de la empresa.

Los resultados de la búsqueda arrojan lo siguiente:

Figura 12. Tendencia de búsqueda de la palabra “Bicicletas” en Google



Nota. Google Trends (2024)

Con lo anterior se anota que Zarzal es uno de los lugares donde más se generan búsquedas sobre este producto, no obstante, hay que aclarar que la tendencia de búsqueda es cambiante, puesto que, hay periodos donde se realiza más búsqueda en comparación a otros.

Ahora bien, atendiendo información suministrada por el gerente general y de acuerdo a las necesidades identificadas de clientes potenciales, el segmento de clientes se ubica dentro de las siguientes características:

- Género: Masculino/Femenino
- Persona de estrato: 3³
- Edad: 24 a 55 años
- Estilo: Juvenil y/o ejecutivo
- Clientes con conocimiento tecnológico y digital
- Aficionados y profesionales
- Interés en movilidad sostenible y fitness.
- Nivel de ingresos: Medio (Entre los \$2.000.000 a \$4.206.033⁴)

Ahora bien, profundizando un poco más en el perfil se pueden inferir otros aspectos como:

1. Información Psicológica:

- Intereses y Hobbies: Ciclismo recreativo y competitivo, senderismo, tecnología, viajes familiares.
- Valores y creencias: Valora la calidad y la durabilidad en los productos que compra. Prefiere marcas que ofrezcan innovaciones tecnológicas y buen servicio al cliente. Se preocupa por la sostenibilidad y el impacto ambiental.
- Estilo de vida; Activo y orientado hacia un estilo de vida saludable. Equilibra su tiempo entre el trabajo, el ejercicio y la vida familiar. Usa la bicicleta tanto para ejercicio como para desplazamientos ocasionales.

³ De acuerdo al plan de ordenamiento territorial de Zarzal – Valle del Cauca (2020 – 2023), la población registrada en el municipio es del 63% para estrato 1, para estrato 2 el 34% y para estrato 3 solo el 1%.

⁴ El DANE aclara que los ingresos aproximados de la clase media para el año 2021 varían desde los \$781.120 hasta los \$4.206.033 mensuales, incluyendo distintas profesiones y condiciones de vida.

2. Comportamiento de Compra:

- Motivaciones de Compra: Busca bicicletas que ofrezcan una combinación de alta calidad, tecnología avanzada y buen diseño. Está interesado en modelos que se adapten tanto a rutas urbanas como a aventuras en el campo.
- Puntos de Dolor: Ha tenido experiencias anteriores con bicicletas de marcas menos conocidas que no cumplieron con sus expectativas en cuanto a durabilidad y rendimiento. Busca marcas que ofrezcan garantías sólidas y buen soporte postventa.
- Proceso de Decisión: Realiza investigaciones exhaustivas en línea, lee reseñas de otros usuarios, consulta con amigos y expertos en ciclismo y compara diferentes modelos y precios antes de tomar una decisión.

3. Hábitos de Consumo:

- Canales de Compra: Prefiere comprar en tiendas físicas para probar las bicicletas, pero también realiza compras en línea por comodidad y para comparar precios.
- Frecuencia de Compra: Cambia de bicicleta cada 3-5 años, o más a menudo si busca actualizarse a nuevos modelos o tecnologías. También compra accesorios y piezas de repuesto regularmente.

4. Perfil Tecnológico

- Uso de Internet y Redes Sociales: Activo en redes sociales como Instagram y Facebook, sigue blogs de ciclismo y tecnología. Utiliza YouTube para ver reseñas y tutoriales sobre bicicletas y accesorios.
- Dispositivos: Utiliza principalmente su smartphone para investigaciones y compras en línea, además de su computadora para comparaciones más detalladas.

El análisis del segmento de clientes de Cicloruteros, sugiere en primer lugar que la tienda brinda atención tanto a hombres como a mujeres, lo que significa que las estrategias de marketing y comunicación deben diseñarse para captar a ambos géneros. Esta diversidad de género abre oportunidades para que la tienda promueva productos específicos o campañas personalizadas que resalten las características diferenciadas de su portafolio, adaptadas a las preferencias de cada grupo.

En cuanto al estrato socioeconómico, los clientes en gran medida pertenecen al estrato 3 si se habla desde el punto local municipal y en otros casos a estratos superiores, lo que sugiere que se debe mantener un enfoque equilibrado en la relación calidad-precio. Estos consumidores tienden a ser conscientes de valor de su compra, por lo que las bicicletas y accesorios ofrecidos deben ajustarse a sus expectativas en términos de durabilidad y precio. Al mismo tiempo, es importante que la tienda aproveche estrategias de ventas como promociones y descuentos para atraer a este segmento sin comprometer la percepción de la calidad.

En lo que respecta al rango de edad, se evidencia por observación directa e información proporcionada por el gerente general que los clientes están entre los 24 y los 55 años, lo que presenta un público diverso en cuanto a necesidades y estilos de vida. De manera que, mientras los jóvenes adultos buscan productos que reflejen un estilo de vida activo y dinámico, las personas de mediana edad pueden estar más interesadas en opciones que combinen funcionalidad con una apariencia ejecutiva. Cicloruteros debe, por lo tanto, garantizar que su oferta incluya tanto productos modernos y juveniles como bicicletas y accesorios más elegantes que satisfagan a todos los grupos.

5.4.2.2. Propuesta de Valor. La tienda ofrece una experiencia completa para los ciclistas, desde la compra de bicicletas hasta su mantenimiento. Los clientes encuentran todo lo que necesitan en un solo lugar, evitando la necesidad de buscar en múltiples proveedores. Esta propuesta resalta la

conveniencia de adquirir productos y servicios en un mismo punto. Además, los clientes pueden confiar en el equipo para realizar reparaciones y mantenimientos adecuados.

Se garantiza igualmente que los productos ofrecidos, desde las bicicletas hasta los repuestos, provienen de marcas reconocidas por su calidad. Esto sumado a que los servicios de mantenimiento y ensamble se realizan con un alto estándar de profesionalismo, lo que asegura la durabilidad y el óptimo funcionamiento de los productos.

Por último, se resalta que Cicloruteros promueve las alternativas ecológicas para el transporte y el ejercicio, posicionándose como parte del movimiento sostenible, lo que resuena con clientes que valoran el impacto positivo en el medio ambiente.

5.4.2.3. Canales de Distribución. Los canales de distribución contemplados para el modelo de negocio abarcan los siguientes:

- **Tienda Física:** El cual es el punto de venta principal donde los clientes pueden interactuar directamente con los productos, recibir asesoramiento y acceder a servicios como reparación y mantenimiento.
- **Tienda en línea:** Se basa en una plataforma de e-commerce para que los clientes compren bicicletas, accesorios y otros productos de manera digital, con alcance nacional. En este caso para iniciar en el mercado digital se le recomienda a la pyme una opción completa como alternativa a una página web en donde tenga la oportunidad de ofertar sus productos con la ayuda de distintas herramientas para vender a nivel nacional. La investigación puede ser designada a un consultor especializado en el tema, promediando un costo aproximado de \$100.000.

Al evaluar se puede tomar como opciones comparativas Shopify, WooCommerce y Tiendanube (*Tabla 17*). Se encuentran distintos planes, así que para efectos del estudio se toman los planes básicos:

Tabla 17. Cuadro Comparativo opciones E-Commerce

Tienda	WooCommerce	Shopify	Tiendanube
Costos	El pago mensual corresponde a \$13.900	El pago mensual corresponde a \$81.619	El pago mensual corresponde a \$19.900
Características	Es más económica y perfecta para quienes buscan máxima personalización y tienen conocimientos técnicos. Aunque el costo inicial es bajo, requiere más inversión en mantenimiento y configuración. De manera que, es ideal para equipos técnicos o aquellos que están dispuestos a invertir tiempo en el aprendizaje.	Ideal si la prioridad es simplicidad y soporte técnico continuo. Esta plataforma ofrece hosting, configuraciones automáticas y soporte continuo. También es una buena recomendación para emprendedores sin conocimientos técnicos que necesitan lanzar rápidamente una tienda en línea con todas las funcionalidades esenciales. Sin embargo, es más costoso en términos de tarifas de transacción y sus opciones de personalización son más limitadas.	Combina facilidad de uso con un enfoque en el mercado latinoamericano, integrando Mercado Pago y soporte en español. Es la opción más accesible para quienes buscan lanzar una tienda en línea rápidamente sin complejidades técnicas, ya que no requiere conocimientos avanzados. Sin embargo, tiene costos de transacción más altos y es menos flexible en cuanto a la personalización y escalabilidad.

Nota. Elaboración basada en las respectivas páginas oficiales de cada marca.

Con base a lo anterior, se recomienda seleccionar Tiendanube, puesto que es más fácil de manejar para una pyme que está iniciando en el mercado en línea con un costo moderado. Adicional a ello se le

recomienda adquirir el plan intermedio pues es una buena opción para iniciar con esta herramienta y además ofrece la integración de WhatsApp como una forma de ofrecerle al cliente un servicio de atención más personalizado.

Ahora bien, la configuración de la tienda puede ser delegada al mismo consultor quien trabaja como un tercero que presta un servicio temporal, para este caso las fuentes sugieren que el costo aproximado es de \$400.000.

El proceso logístico para la configuración por parte del vendedor del espacio digital en este caso quedaría de la siguiente manera:

- Se selecciona el espacio: En este caso es a través de una tienda propia en la plataforma Tienda Nube.
- Se eligen los productos a comercializar, en este caso se cubre en la tienda todo el portafolio de productos que se ofrece en la tienda física.
- Estrategia de Almacenamiento: Para este caso se elegirá trabajar con inventario propio mientras se revisa el comportamiento de la demanda incursionando en este nuevo mercado. Igualmente, la ubicación del almacenamiento de este inventario estará en el mismo lugar donde se encuentra la tienda física.
- Logística de Envíos: Se evalúan opciones de envío como mensajerías locales (Servientrega) o aquellas que tengan cobertura desde el municipio (TCC, Coordinadora). Se

comparan los precios y tiempos de entrega y se evalúa las zonas de cobertura.

- Se debe establecer una política de devoluciones y cambios para generar confianza en los clientes.
- Se integran los métodos de pago más populares teniendo en cuenta las soluciones establecidas en este modelo CANVAS.
- Se utiliza el marketing y la promoción en las redes sociales. También se establecen canales de atención al cliente como chat en vivo y WhatsApp para resolver dudas y problemas.

El proceso logístico para la compra del cliente quedaría de la siguiente manera:

- Navegación y selección del producto: El cliente entra en el sitio web, navega por categorías o usa la barra de búsqueda para encontrar un producto específico, al hacer click y precios en un producto se muestra una página con detalles imágenes y precios.
- Añadir al carrito: El cliente selecciona la cantidad deseada y hace clic en “Agregar al carrito”. Aparece un mensaje o icono que confirma que el producto se ha añadido al carrito. Entonces el cliente hace clic en el icono del carrito para revisar los productos seleccionados, se modifica el pedido si se desea y una vez satisfecho el cliente se continua la compra.

- Ingreso de Datos del Cliente: Si es un cliente nuevo, puede registrarse, si ya tiene una cuenta, inicia sesión, si no se registra debe ingresar su nombre, correo electrónico y número de contacto. Además, el cliente debe proporcionar su dirección de envío (Calle, ciudad, código postal), el cliente revisa que la dirección sea correcta y confirma este punto.
- Seleccionar Método de envío: Se muestran las diferentes opciones de envío disponibles, el cliente ve los costos asociados y selecciona la opción que prefiere.
 - Envío contra entrega: El cliente paga el total de la compra en efectivo o con tarjeta al momento de recibir el paquete. Debes asegurarte de que tu transportista ofrezca esta opción y que esté preparado para manejar pagos en efectivo o tarjeta
 - Pago Anticipado: El cliente paga el total del pedido antes de que se envíe, esto reduce el riesgo de impago y garantiza que el cliente está comprometido con la compra
 - Pago en dos partes: El cliente paga un porcentaje de 50% al realizar el pedido y el resto al momento de la entrega. Esto facilita la compra para productos de mayor valor y asegura que el cliente tiene interés en completar la transacción.
- Seleccionar método de Pago: Se muestran los métodos de pago disponibles. Dependiendo del método seleccionado, el

cliente ingresa la información necesaria (número de tarjeta, datos bancarios)

- Revisión final del pedido: El cliente revisa todos los detalles de la compra como productos, precios, dirección de envío y método de pago, el cliente debe aceptar los términos y condiciones y la política de devoluciones.

5.4.2.4. Relación con el Consumidor. Cicloruteros establece relaciones cercanas y personalizadas con los clientes, basadas en la confianza y el asesoramiento profesional. Por tanto, en la tienda física, se deberá capacitar al personal para brindar una atención directa y personalizada, para guiar a los clientes en la elección de productos y servicios adecuados según sus necesidades. Este tipo de relación crea una conexión con el cliente, mejorando su lealtad hacia la marca.

Por su parte, a través de la tienda virtual, se les permite a los clientes buscar productos, hacer comparaciones y realizar compras sin interacción directa con un vendedor, una opción ideal para aquellos que prefieren tomar decisiones de manera independiente. Aunque, igualmente el cliente tiene la opción de acceder a un chat en vivo en otros espacios como las redes sociales, especialmente en WhatsApp, donde se puede mantener una comunicación continua y cercana, permitiendo la respuesta a consultas y solicitudes de manera rápida.

También se contempla un servicio de atención postventa donde los clientes pueden recibir mantenimiento y reparaciones gratuitas durante un período después de la compra. Este tipo de relación se enfoca en garantizar la satisfacción del cliente más allá de la compra inicial y aumenta la posibilidad de recomendaciones boca a boca.

Asimismo, se debe mencionar que, para incrementar el reconocimiento de marca en redes sociales, por lo cual, se recomienda

una estrategia de marketing basada en el contenido donde se propone realizar publicaciones llamativas que incluya los productos y servicios de Cicloruteros. Para la actividad se puede delegar a un Community Manager, al cual como costo aproximado mensual se le puede ofrecer \$1.500.000

5.4.2.5. Fuentes de Ingresos. Las fuentes de ingresos de Cicloruteros provienen principalmente de la venta de bicicletas, repuestos y accesorios. En segundo lugar, la tienda genera ingresos a través de servicios de ensamble, mantenimiento y reparación de bicicletas, los cuales complementan la oferta de productos. Adicionalmente, la venta de ropa para ciclistas y suplementos nutricionales. Con la implementación de la tienda en línea se pronostica que las ventas a nivel nacional aumenten.

5.4.2.6. Recursos Claves. Los recursos clave son aquellos activos imprescindibles que permiten el funcionamiento y la creación de valor para los clientes. Estos se dividen en varios tipos: Físicos, tecnológicos, humanos y comerciales.

- *Recursos Físicos:* Cicloruteros cuenta con un local comercial, el cual sirve como punto de venta y taller de reparación. Dicho espacio es esencial tanto para la atención como para la prestación de los servicios. Adicionalmente, es esencial el inventario de productos que incluye bicicletas, accesorios, ropa para ciclismo y productos de nutrición deportiva, todos recursos clave que garantizan la disponibilidad de productos de calidad para los clientes.
- *Recursos Humanos:* Se necesitan empleados capacitados para la ejecución de los servicios técnicos y la atención al público. Se aprecia que por la parte técnica ya se encuentra un numero prudente de colaboradores, por la parte comercial o de ventas, se halla un vacío

que podría ser suplido con la contratación de un miembro adicional para mitigar el impacto negativo que deja la falta de celeridad al atender al cliente en periodos de alta afluencia, además de un encargado de las actividades estratégicas de marketing.

- **Recursos Tecnológicos:** Es vital para expandir el alcance y mejorar la experiencia de compra de los clientes, quienes tienen la oportunidad de adquirir productos de forma remota, esto hablando desde el punto de vista online. Y desde el punto de vista físico y operativo, la integración de un ERP permite gestionar inventarios de forma eficiente y centralizada. Para esto es necesario seleccionar un ERP que se adecúe a las necesidades de la organización, en este caso se requiere que aplique a las características de gestión de inventarios, gestión financiera, CRM y creación de informes/análisis.

Se identifican distintos proveedores (*Figura 13*) con características similares (*Tabla 18*):

Figura 13. Proveedores de ERP



Nota. Imagen obtenida de <https://www.comparasoftware.co/software-erp>

Tabla 18. Comparación de Características de los ERT

Proveedor	SAP Business One	Odoo ERP	NetSuite ERP
Características	Gestión cadena de suministro	CRM	CRM
	Gestión órdenes de compra	Gestión de almacén	Gestión de almacén
	Gestión financiera	Gestión de cadena de suministro	Gestión de cadena de suministro
	Creación de informes/análisis	Gestión de órdenes de compra	Gestión de órdenes de compra
	Gestión de inventarios	Gestión financiera	Gestión financiera
	Gestión de pedidos	Creación de informes/análisis	Creación de informes/análisis
	Gestión de proyectos	Gestión de inventarios	Gestión de inventarios
		Gestión de la distribución	Gestión de la distribución
		Gestión de pedidos	Gestión de pedidos
		Gestión de proyectos	Gestión de proyectos

Nota. Información obtenida de <https://www.comparasoftware.co/software-erp>

De las opciones anteriormente vistas las que mejor se acomodan a las solicitudes de la organización son Oddo (Figura 14) y NetSuite ERP, para los cuáles la cotización es personalizada.

Figura 14. Logo Oddo ERP Business Solutions



Nota. Imagen obtenida de <https://www.universalcloud.site/erp-odoo>

Por tanto, para efectos del plan se selecciona una de las dos opciones en este caso se toma Odoo ERP al encontrar su precio mensual de implementación, con el plan personalizado de \$46.999 mensuales.

5.4.2.7. Actividades Clave. Las actividades clave se dividen en varias áreas.

En primer lugar, la venta de productos en la tienda física y en línea. En segundo lugar, los servicios de reparación mantenimiento y ensamble de bicicletas que aportan en gran medida al valor agregado que ofrece la tienda. La gestión del e-commerce, incluyendo la actualización de productos y el procesamiento de pedidos, también es una actividad crítica. Además, Cicloruteros realizaría actividades de marketing digital a través de redes sociales para promocionar sus productos y servicios, generando contenido relevante para su audiencia. El manejo del programa de lealtad y la atención directa al cliente son igualmente esenciales para fomentar la fidelización y satisfacción.

5.4.2.8. Socios Clave. Los socios aportan recursos, productos y servicios esenciales para el desarrollo y crecimiento del negocio. Abarcan proveedores, aliados tecnológicos y colaboradores estratégicos.

- **Proveedores de bicicletas:** Cicloruteros colabora con marcas líderes en el mercado de bicicletas como TREK, SCOTT y GW. Estas alianzas permiten ofrecer una variedad de productos de lata

calidad que cumplen con las expectativas de sus clientes, consolidando su reputación en el mercado.

- **Proveedores de accesorios y repuestos:** No se reveló los nombres de estos, pero se mencionan porque los mismos garantizan que Cicloruteros cubra necesidades que los clientes desean o deben cubrir conforme a las intenciones personales con sus equipos.
- **Aliados tecnológicos:** Cicloruteros colaboraría de manera temporal con proveedores de plataformas de comercio electrónico y sistemas de gestión de inventarios y facturación electrónica. Estas herramientas proporcionan una mayor eficiencia en las operaciones.
- **Plataformas de pago digital:** Para este caso se le recomienda a la PYME iniciar con cuatro modalidades que son:
 - a. *PayU:* Dado que es una opción muy popular y permite a los clientes pagar de forma rápida y segura a través de PSE, el cual es ampliamente usado en el país. Su uso facilitará a la Pyme el proceso de pago para una gran parte de su público objetivo, aumentando la posibilidad de conversión de los clientes potenciales.
 - b. *Nequi:* Es una plataforma que puede ser oportuna puesto que se ha vuelto muy popular entre la población joven y aquellos usuarios que buscan una alternativa digital que permita realizar transacciones rápidas y sencillas. Lo que puede atraer a un segmento de mercado que prefiere soluciones más modernas y tecnológicas.

- c. *Addi*: Es una opción con la que la empresa ya cuenta. Addi ofrece opciones de financiamiento al instante, permitiendo a los clientes pagar en cuotas. Esto puede ser un gran atractivo para aquellas personas que desean adquirir productos de un valor alto sin afectar inmediatamente su flujo de caja.
 - d. *Personalizado (Su+Pay)*: Cicloruteros utiliza esta forma de compra para brindarle a los clientes que visitan sus tiendas físicas la oportunidad de llevar sus productos a crédito. Esta opción al igual que Addi, son fundamentales para aquellos que no cuentan con el presupuesto completo en el momento o que no desean gastar una gran cifra en el momento.
- **Aliados Logísticos:** Para expandir su alcance a nivel nacional y garantizar la entrega oportuna de los productos adquiridos a través de la tienda en línea, Cicloruteros deberá asociarse con empresas de mensajería y transporte que aseguran un servicio de distribución eficiente.

El envío se puede realizar a través de distintas empresas de mensajería que tienen buena reputación en el país, ya sea Coordinadora, TCC o Servientrega. Esto si se desea trabajar solo con alguna. Si el pago es contra entrega hay una opción que integra todas estas empresas aliadas y las integra a la compra teniendo en cuenta la ruta, esta opción es mipaquete.com. En esta se brinda el servicio con Coordinadora, TCC, Envía y Servientrega, en donde la disponibilidad de las transportadoras varía según la ruta cotizada. La ventaja con esta opción es la posibilidad de una cobertura muy amplia a nivel local y nacional.

Se averiguo en cada una de las opciones para envíos con un ejemplo de bicicleta con tamaño estándar (LargoxAnchoxAlto). En donde la comparación entre TCC, Coordinadora y Servientrega arrojó que la opción más económica es Servientrega. La opción envía no se tuvo en cuenta en la comparación porque se encontró que no tenía cobertura en Zarzal.

5.4.3. Cronograma de Implementación y Costes del Plan

Tabla 19. Cronograma de Implementación

1. ESTRATEGIA	MES 1				MES 2				MES 3				MES 4				Responsable	Vr. Presupuestado	
	Sem 1	Sem 2	Sem 3	Sem 4	Sem 1	Sem 2	Sem 3	Sem 4	Sem 1	Sem 2	Sem 3	Sem 4	Sem 1	Sem 2	Sem 3	Sem 4			
1.1. Actividades																			
1.1.1. Tareas																			
1. LANZAR UNA TIENDA EN LÍNEA SENCILLA Y ACCESIBLE																		\$ 1.148.900	
1.1. Investigación de Plataformas																	Consultor Especializado	\$ 149.900	
1.1.1. Evaluar opciones																		\$ 100.000	Único Pago
1.1.2. Comparar costos y funcionalidades																			
1.1.3. Selección de la plataforma																	Gerente General	\$ 49.900	mensual (1 mes)
1.2. Configuración inicial de la tienda																			
1.2.1. Crear cuenta en la plataforma seleccionada																			
1.2.2. Configurar la estructura básica de la tienda																			
1.2.3. Definir categorías de productos (bicicletas, accesorios, repuestos)																			
1.3. Desarrollo del catálogo de productos																			
1.3.1. Recolectar información sobre los productos																			
1.3.2. Crear descripciones detalladas de cada producto																			
1.3.3. Subir imágenes y precios a la tienda																			
1.4. Integración de métodos de pago y consultas																			
1.4.1. Configurar métodos de pago (tarjetas, pagos digitales)																			
1.4.2. Añadir opción de consulta en línea (chat o formulario)																			
1.5. Pruebas y ajustes finales																			
1.5.1. Realizar pruebas de funcionalidad en la tienda																			
1.5.2. Realizar ajustes de diseño y usabilidad																			
1.6. Lanzamiento oficial de la tienda online																			
1.6.1. Publicar la tienda en línea																			
1.6.2. Informar a los clientes sobre la nueva opción de compra																			
2. IMPLEMENTAR MARKETING DIGITAL Y REDES SOCIALES																		\$ 4.500.000	(\$1.500.000*3 m)
2.1. Planificación de contenido																			
2.1.1. Identificar el público objetivo																			
2.1.2. Definir el tipo de contenido (fotos, videos, textos)																			
2.1.3. Crear un calendario de publicaciones																			
2.2. Creación de campañas publicitarias																			
2.2.1. Diseñar campañas para Facebook e Instagram																			
2.2.2. Seleccionar productos y promociones para destacar																			
2.3. Medición y ajuste de las campañas																			
2.3.1. Monitorear las métricas de interacción y ventas																			
2.3.2. Ajustar las campañas en función de los resultados																			
2.3.3. Optimizar futuras publicaciones y promociones																			
3. INCORPORAR UN SOFTWARE ERP																		\$ 945.998	
3.1. Selección del proveedor de ERP																		\$ 146.999	
3.1.1. Identificar proveedores																			
3.1.2. Evaluar características y precios																			
3.1.3. Elegir el ERP adecuado para Cidloruteros																			
3.2. Configuración e implementación del ERP																			
3.2.1. Realizar el proceso de compra e instalación																			
3.2.2. Configurar módulos CRM y gestión de inventarios																			
3.2.3. Integrar ERP con la tienda en línea																			
3.3. Migración de datos																			
3.3.1. Recolectar información actual sobre clientes y productos																			
3.3.2. Migrar datos al nuevo sistema ERP																			
3.3.3. Verificar integridad y exactitud de los datos migrados																			
3.4. Pruebas del sistema ERP																			
3.4.1. Probar la funcionalidad del CRM																			
3.4.2. Probar la gestión de inventarios																			
3.4.3. Realizar pruebas de integración con la tienda en línea																			
3.5. Capacitación del personal en el uso del ERP																			
3.5.1. Organizar sesiones de formación																			
3.5.2. Realizar entrenamientos prácticos en CRM e inventario																			
3.5.3. Seguimiento post-capacitación																			
																		\$ 6.594.898	

Nota. Elaboración Propia

6. Conclusiones

El presente trabajo de investigación permitió delinear un camino hacia la transformación digital de Cicloruteros, destacando la relevancia de integrar tecnologías innovadoras en su operación. A través de un análisis exhaustivo del contexto actual de la empresa y su entorno, donde se ha evidenciado que la digitalización no es solo una opción, sino una necesidad imperante para asegurar la competitividad y sostenibilidad a largo plazo en un mercado en constante evolución.

Así pues, en concordancia con la pregunta de investigación planteada inicialmente y con base en los objetivos propuestos, se puede obtener que la implementación de un proyecto estratégico basado en la transformación digital puede impulsar significativamente la innovación en la PYME a través de varias dimensiones:

a) Se obtiene una mejora en la experiencia del cliente con la creación e incorporación de un espacio online para realizar compras, puesto que, surge la oportunidad de navegar en una plataforma intuitiva con características que facilitan el acceso a productos y servicios que antes solo podían encontrarse en los espacios físicos. Esto aunado a la inclusión de estrategias de marketing digital como campañas en redes sociales, promociones o programas de lealtad que permiten una mayor comunicación o acercamiento con la audiencia, generando un sentido de comunidad, fidelización y mayor visibilidad de la marca.

b) Se logra una mayor optimización de procesos, como se explicó con la adopción del sistema ERP que integra principalmente características de gestión de inventarios y CRM para que la PYME pueda automatizar y optimizar sus procesos internos. Esto no solo mejora la eficiencia operativa, sino que también permite un seguimiento más efectivo de las preferencias de los clientes, facilitando la toma de decisiones basadas en datos.

c) Por esta misma razón, se puede inferir que la digitalización promueve la innovación en la oferta de productos, servicios e incluso en la atención al público, puesto que, es posible responder mucho mejor a las tendencias actuales, a través de la recopilación, análisis de datos e identificación de patrones de comportamientos sobre ventas y preferencias de los consumidores, impulsando la innovación continua en el interior de las organizaciones y aprovechando las oportunidades del mercado.

d) Otro aspecto esencial de este proceso es el desarrollo de las capacidades internas que se logran por medio de la capacitación del personal en el uso de nuevas herramientas digitales, pues con estas, se asegura que el cambio sea efectivo. Asimismo, este desarrollo no solo aumenta la competencia técnica del equipo, sino que también fomenta la cultura organizacional abierta a la innovación, donde se valora el aprendizaje continuo y la adaptación al cambio

e) Por último, se aclara que un problema vivenciado a lo largo del estudio es la obtención de cifras numéricas, por ejemplo, en el caso de las ventas, el Gerente General prefirió la confidencialidad, pues no quería que se expusiera información relacionada a su negocio en este ámbito, por lo cual, el estudio se orientó cualitativo y no cuantitativo.

Finalmente, es imprescindible destacar que el camino hacia la digitalización y la innovación no termina aquí, puesto que, esto es un proceso continuo que gracias al origen de nuevas tecnologías sigue creciendo. Para el caso de Cicloruteros se recomienda una visión estratégica a largo plazo y disposición para revisar y ajustar su enfoque conforme surgen nuevas oportunidades y desafíos. Al hacerlo, no solo se garantizará la relevancia de la empresa en el sector, sino que también se contribuirá al desarrollo de una comunidad más activa y sostenible en torno al uso de la bicicleta, alineándose con las tendencias globales de movilidad sostenible y bienestar social.

Referencias

- ACOPI. (Octubre-Diciembre de 2023). *Informe de Resultados Encuesta 4to trimestre de 2022*. Obtenido de ACOPI: <https://acopi.org.co/encuesta-de-desempeno-empresarial/>
- Alcaldía Municipal de Zarzal Valle del Cauca. (30 de Abril de 2020). *Plan de Desarrollo 2020 - 2023*. Obtenido de Alcaldía Municipal de Zarzal Valle del Cauca: <https://www.zarzal-valle.gov.co/planes/plan-de-desarrollo-20202023>
- Álvarez-Gayou, J. L., Camacho, S. M., Maldonado Muñiz, G., Trejo Garcia, C. Á., Olguín López, A., & Pérez Jiménez, M. (Enero de 2014). *La investigación cualitativa*. Obtenido de Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo: <https://www.uaeh.edu.mx/scige/boletin/tlahuelilpan/n3/e2.html>
- ANDI. (2017). *Encuesta de Transformación Digital*. Obtenido de ANDI: <https://www.andi.com.co/Uploads/Encuesta%20Transformaci%C3%B3n%20Digital%20ANDI.pdf>
- ANIF. (Junio de 2023). *Encuesta MiPyme ANIF 2022-2023*. Obtenido de ANIF: <https://www.anif.com.co/encuesta-mipyme-de-anif/encuesta-mipyme-anif/>
- Armstrong, G., & Kotler, P. (2013). *Fundamentos de Marketing*. Obtenido de Universidad Tecnológica Nacional: https://frrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/14584/mod_resource/content/1/Fundamentos%20del%20Marketing-Kotler.pdf
- Ávila, P. Z. (2018). La sustentabiLidad o sostenibiLidad: un concepto poderoso para la humanidad. *Scielo*, 418.
- Banco de Desarrollo de América Latina y el Caribe. (Agosto de 2015). *El ecosistema y la economía digital en América Latina*. Obtenido de Banco de Desarrollo de América Latina y el Caribe: <https://scioteca.caf.com/handle/123456789/768>
- BBVA Research. (Febrero de 2024). *Una mirada a las mipymes en Colombia* . Obtenido de BBVA Research: https://www.bbvaresearch.com/wp-content/uploads/2024/02/202401_MiPymes_Colombia-1.pdf
- Belalcázar Belalcázar, S. (Enero-Junio de 2012). *Cultura Organizacional*. Obtenido de Dialnet: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5229778>
- Bustos Celis, N., Mahecha, J. J., & Rueda Herrera, R. A. (Noviembre de 2023). *Como la Transformación Digital Influye en el Crecimiento de las PYMES en Colombia*. Obtenido de Universidad EAN: [https://repository.universidadean.edu.co/bitstream/handle/10882/13546/RuedaRosa2024.pdf?sequence=1&isAllowed=y#:~:text=La%20aceleraci%C3%](https://repository.universidadean.edu.co/bitstream/handle/10882/13546/RuedaRosa2024.pdf?sequence=1&isAllowed=y#:~:text=La%20aceleraci%C3%91)

B3n%20de%20la%20transformaci%C3%B3n,conectar%20mejor%20con%20sus%20clientes.

Caballero Ferrari, F. J. (27 de Febrero de 2024). *Sector secundario: Qué es, qué lo forma y ejemplos*. Obtenido de Economipedia:
<https://economipedia.com/definiciones/sector-secundario.html>

Caballero Ferrari, F. J., & López, J. F. (5 de Febrero de 2024). *Sector primario: Qué es, características y ejemplos*. Obtenido de Economipedia:
<https://economipedia.com/definiciones/sector-primario.html>

Cámara Colombiana de Comercio Electrónico. (29 de Mayo de 2023). *Hacia la transformación digital de las MiPymes en Colombia*. Obtenido de Cámara Colombiana de Comercio Electrónico:
<https://www.ccce.org.co/noticias/hacia-la-transformacion-digital-de-las-mipymes-en-colombia/>

Canadian College. (16 de Diciembre de 2020). *Análisis DOFA: una herramienta fundamental para evaluar tu empresa*. Obtenido de Canadian College:
<https://www.canadiancollege.edu.co/blog/analisis-dofa-una-herramienta-fundamental-para-evaluar-tu-empresa>

Cardenas, F. (19 de Mayo de 2022). *El modelo ADKAR y la gestión del cambio (con ejemplo)*. Obtenido de HubSpot: <https://blog.hubspot.es/sales/que-es-modelo-adkar>

Centrum PUCP. (Junio de 2024). *Resultados del Ranking de Competitividad Mundial 2024*. Obtenido de CentrumThink:
<https://centrumthink.pucp.edu.pe/indices/resultados-del-ranking-de-competitividad-mundial-2024/>

Clavijo, C. (20 de Enero de 2023). *¿Qué es la gestión del cambio? Proceso y ejemplos*. Obtenido de Hubspot: <https://blog.hubspot.es/sales/gestion-cambio#:~:text=La%20gesti%C3%B3n%20del%20cambio%20es,para%20su%20crecimiento%20y%20evoluci%C3%B3n.>

Coggle. (s.f.). *Los 3 modelos de negocio que debes conocer para el comercio digital*. Obtenido de Coggle:
<https://coggle.it/diagram/YDXKeC31d3E014LQ/t/los-3-modelos-de-negocio-que-debes-el-comercio-digital>

Colombia Productiva. (2023). *Cinco desafíos que deben superar las mipymes colombianas para ser más productivas y rentables*. Obtenido de Colombia Productiva: <https://www.colombiaproductiva.com/ptp-comunica/noticias/comunicadodiadelasmipymes>

Confecámaras. (2023). *La Supervivencia Empresarial en Colombia*. Obtenido de Confecámaras: <https://confecameras.org.co/noticias/884-segun-estudio-de->

confecamaras-el-33-5-de-las-empresas-del-pais-sobreviven-al-termino-de-5-anos

Díaz-Bravo, L., Torruco-García, U., Martínez-Hernández, M., & Varela-Ruiz, M. (Julio-Septiembre de 2013). *La entrevista, recurso flexible y dinámico*.

Obtenido de Elsevier:

<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2007505713727066>

Editorial Etecé. (4 de Febrero de 2022). *Sector Terciario*. Obtenido de Concepto: <https://concepto.de/sector-terciario/>

Escobar Fernández, J. (3 de Julio de 2024). *Esto es lo que debe ganar un colombiano para ser considerado pobre, clase media o alta en 2024, según el Dane*. Obtenido de Infobae:

<https://www.infobae.com/colombia/2024/07/03/esto-es-lo-que-debe-ganar-un-colombiano-para-ser-considerado-pobre-clase-media-o-alta-en-2024-segun-el-dane/>

Euroinnova. (2024). *¿Qué es el entorno organizacional?* Obtenido de Euroinnova: <https://www.euroinnova.com/blog/que-es-el-entorno-organizacional>

Formichella, M. M. (Enero de 2005). *La evolución del concepto de innovación y su relación con el desarrollo*. Obtenido de CORE:

<https://core.ac.uk/download/pdf/48031881.pdf>

Función Pública. (1999). *Ley 527 de 1999*. Obtenido de Función Pública:

<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=4276>

Función Pública. (2000). *Ley 633 de 2000*. Obtenido de Función Pública:

<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=6285>

Función Pública. (2007). *Decreto 1929 de 2007*. Obtenido de Función Pública:

<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=25311>

Función Pública. (2009). *Ley 1273 de 2009*. Obtenido de Función Pública:

<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=34492>

Función Pública. (2009). *Ley 1341 de 2009*. Obtenido de Función Pública:

<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=36913>

Función Pública. (2011). *Ley 1480 de 2011*. Obtenido de Función Pública:

<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=44306>

Función Pública. (2012). *Ley 1581 de 2012*. Obtenido de Función Pública:

<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=49981>

Función Pública. (2015). *Decreto 1078 de 2015 Sector de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones*. Obtenido de Función Pública.

- Función Pública. (2020). *Ley 2069 de 2020*. Obtenido de Función Pública: <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=160966>
- Gasbarrino, S. (18 de Mayo de 2022). *Modelo de cambio de Kurt Lewin: definición, etapas y ejemplo*. Obtenido de HubSpot: <https://blog.hubspot.es/sales/que-es-modelo-kurt-lewin>
- Giraldo Quiceno, M., & Gómez Cano, A. (2018). *Propuesta de Implementación de E-commerce para la empresa DICAR*. Obtenido de Universidad del Valle: <https://bibliotecadigital.univalle.edu.co/server/api/core/bitstreams/3d37ffe8-fbff-4d4b-9a2c-50ba43f4cd79/content>
- Gobernación del Valle del Cauca. (2019). *Análisis de Situación de Salud 2019 con el Modelo de los Determinantes Sociales de Salud. Secretaría Departamental de Salud del Valle del Cauca*.
- Guevara, G., Verdesoto, A., & Castro, N. (Julio de 2020). *Metodologías de investigación educativa (descriptivas, experimentales, participativas, y de investigación-acción)*. Obtenido de Recimundo: <https://recimundo.com/index.php/es/article/view/860>
- Infoautónomos. (3 de Julio de 2024). *Qué es una pyme: características y tipos*. Obtenido de Infoautónomos: <https://www.infoautonomos.com/tipos-de-sociedades/que-es-pyme/>
- Intxaurburu Clemente, M. G., & Ochoa Laburu, C. (12 de Mayo de 2005). *Una Revisión Teórica de la Herramienta de Benchmarking*. Obtenido de Revista de Dirección y Administración de Empresas: <file:///C:/Users/User/Desktop/11483-385-43413-1-10-20140430.pdf>
- Jaramillo Morales, E. G., & Jaramillo Morales, M. J. (2021). *Aplicación del Modelo de las 7S de McKinsey, para el Diagnóstico Interno Organizacional de Empresas Procesadoras de Plástico en la Ciudad de Guayaquil*. Guayaquil: Universidad Politécnica Salesiana.
- Limas-Suárez, S. J. (25 de Octubre de 2020). *El panorama actual de la innovación: un análisis en empresas colombianas altamente innovadoras*. Obtenido de Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia: <https://doi.org/10.17081/dege.12.2.3970>
- López, D. L. (2018). *Introducción a la Transformación Digital*. Obtenido de Universitat Oberta de Catalunya: https://openaccess.uoc.edu/bitstream/10609/144049/1/Decisiones%20y%20proyectos%20estrategicos%20de%20TI_Introduccion%20a%20la%20transformacion%20digital.pdf

Maranto Rivera, M., & González Fernández, M. E. (2015). Fuentes de Información. *Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo*, 2.

Maya, E. (2014). Métodos y Técnicas de Investigación. *Universidad Nacional Autónoma de México*, 4.

Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones. (2009). Art. 6 *Ley 1341 de 2009*. Obtenido de TIC:
<https://mintic.gov.co/porta/inicio/Glosario/T/5755:Tecnologias-de-la-Infomacion-y-las-Comunicaciones-TIC>

Montaño Núñez, J. A. (30 de Enero de 2021). *Transformación Digital e Innovación de las PYMES en Colombia y el E-commerce como alternativa al comercio tradicional*. Obtenido de Universidad Militar Nueva Granada:
<https://repository.unimilitar.edu.co/items/0cfcde37-1e61-4f84-a02b-642b13e117f2>

Morales, F. (1 de Marzo de 2021). *Fuente primaria*. Obtenido de Economipedia:
<https://economipedia.com/definiciones/fuente-primaria.html>

Moreno, J. (20 de Enero de 2023). *Pymes en Colombia: qué son, cuántas hay y ejemplos*. Obtenido de Hubspot: <https://blog.hubspot.es/marketing/la-importancia-de-las-pymes-en-colombia>

Muguira, A. (2023). *¿Qué es una investigación descriptiva?* Obtenido de QuestionPro: <https://www.questionpro.com/blog/es/investigacion-descriptiva/>

OIT. (2014). Empresas Sostenibles: creación de más y mejores. *Organización Internacional del Trabajo*, 2.

Ortega, C. (2024). *Diario de campo: Qué es y cómo utilizarlo*. Obtenido de QuestionPro: <https://www.questionpro.com/blog/es/diario-de-campo/#:~:text=Un%20diario%20de%20campo%20debe,de%20la%20pregunta%20de%20investigaci%C3%B3n.>

Ramírez Chávarry, W. (2008). *E-Commerce & E-Business*. Obtenido de Dialnet:
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7662847>

Riquelme Leiva, M. (Junio de 2015). *Las 5 Fuerzas de Porter*. Obtenido de Clave para el Éxito de la Empresa: <https://www.5fuerzasdeporter.com>

Rodríguez Barrera, M. P. (2020). *Estado situacional acerca de la teoría, la práctica y enseñanza de la transformación digital en el mundo*. Obtenido de Universidad del Rosario:
<https://repository.urosario.edu.co/server/api/core/bitstreams/e533b064-3e23-4240-9349-d92f192209c7/content>

- Rodríguez, K., Ortiz, O. J., Quiroz, A. I., & Parrales, M. L. (22 de Septiembre de 2020). *El e-commerce y las Mipymes en tiempos de Covid-19*. Obtenido de Revista Espacios:
<https://w.revistaespacios.com/a20v41n42/a20v41n42p09.pdf>
- Unicef. (9 de Junio de 2020). *Misión #4 - Resolución de problemas*. Obtenido de Unicef: <https://www.unicef.org/lac/misi%C3%B3n-4-resoluci%C3%B3n-de-problemas>
- Universitat Oberta de Catalunya. (12 de Junio de 2023). *La Adaptabilidad, clave para cualquier trabajador*. Obtenido de Universitat Oberta de Catalunya:
<https://blogs.uoc.edu/mel/es/la-adaptabilidad-una-habilidad-clave-para-cualquier-trabajador/>
- VISA. (2024). *Qué es e-commerce o Comercio Electrónico?* Obtenido de VISA:
<https://www.visa.com.co/dirija-su-negocio/pequenas-medianas-empresas/notas-y-recursos/tecnologia/que-es-ecommerce-o-comercio-electronico.html>
- World Bank Group. (2022). *Usuarios de Internet*. Obtenido de World Bank Group:
https://www.google.com/search?q=uso+de+internet+hogares+colombia&sca_esv=5ac10ce223656a07&sca_upv=1&rlz=1C1YTUH_esCO1121CO1121&ei=0ln0Zun8Mq-UwbkP-NycuAI&ved=0ahUKEwjpreX8396IAxUvSjABHXguBycQ4dUDCBA&uact=5&oq=uso+de+internet+hogares+colombia&gs_lp=Egxnd3M
- Yopan Fajardo, J. L., Palmero Gómez, N., & Santos Mejía, J. R. (21 de Febrero de 2020). *Cultura Organizacional*. Obtenido de Redalyc:
<https://www.redalyc.org/journal/5886/588663787016/588663787016.pdf>
- Yun, T. (2024). *Plantillas y ejemplos del Modelo Canvas*. Obtenido de modelocanvas.net: <https://modelocanvas.net/descargar-plantillas-ejemplos/>

Anexos

Anexo a. Fichas de Antecedentes

FICHA 1

PERSONA QUE ELABORÓ LA FICHA	Andrés Felipe Noguera Arenas
BIBLIOGRAFÍA	ACOPÍ. (octubre-diciembre de 2023). <i>Informe de Resultados Encuesta 4to trimestre de 2022</i> . Obtenido de ACOPÍ: https://acopi.org.co/encuesta-de-desempeno-empresarial/
TEMAS REFERIDOS	Profundiza sobre la percepción de los empresarios de las PYMES de distinta índole representados por ACOPÍ Nacional, explorando temas como la producción, empleo, ventas, inversión y talento humano. Cultura Organizacional (B)
HALLAZGOS	El 43,6% no realizó inversiones en transformación digital, el 9,7% ha realizado muy poco, el 10,2% poco, el 16,1% medio, 16,5% bastante y solo el 3,8% mucho. Si se juntan las tres primeras cifras, se obtiene que más de la mitad de la población (63,5%) aun enfrenta dificultades con la transición digital.
DISCIPLINA	Departamento de Estudios Económicos

FICHA 2

PERSONA QUE ELABORÓ LA FICHA	Andrés Felipe Noguera Arenas
BIBLIOGRAFÍA	ANDI. (2017). Encuesta de Transformación Digital. Obtenido de ANDI: https://www.andi.com.co/Uploads/Encuesta%20Transformaci%C3%B3n%20Digital%20ANDI.pdf
TEMAS REFERIDOS	Presenta varios módulos temáticos dentro de los cuales se puede encontrar la formalidad e informalidad, empleo, género, situación actual, financiamiento, comercio exterior y temas de coyuntura. Hace especial énfasis en datos referentes a las MiPymes y su grado de digitalización. Transformación Digital (A)
HALLAZGOS	Se identifica que los principales obstáculos para lograr la transición a estas herramientas son respectivamente la falta de cultura (74,1%), el desconocimiento (61,6%) y la falta de presupuesto (56,3%).
DISCIPLINA	Administración de Empresas

FICHA 3

PERSONA QUE ELABORÓ LA FICHA	Andrés Felipe Noguera Arenas
BIBLIOGRAFÍA	ANIF. (junio de 2023). Encuesta MiPyme ANIF 2022-2023. Obtenido de ANIF: https://www.anif.com.co/encuesta-mipyme-de-anif/encuesta-mipyme-anif/
TEMAS REFERIDOS	Presenta varios módulos temáticos dentro de los cuales se puede encontrar la formalidad e informalidad, empleo, género, situación actual, financiamiento, comercio exterior y temas de coyuntura. Hace especial énfasis en datos referentes a las MiPymes y su grado de digitalización. Cultura Organizacional (B)
HALLAZGOS	Se evidencia que de las empresas que solicitaron créditos, el porcentaje de motivación de invertirlos en digitalización es muy bajo, apreciando que en algunos casos el interés es del 0%.
DISCIPLINA	Centro de Estudios Económicos

FICHA 4

PERSONA QUE ELABORÓ LA FICHA	Andrés Felipe Noguera Arenas
BIBLIOGRAFÍA	Cámara Colombiana de Comercio Electrónico. (29 de mayo de 2023). Hacia la transformación digital de las MiPymes en Colombia. Obtenido de Cámara Colombiana de Comercio Electrónico: https://www.ccce.org.co/noticias/hacia-la-transformacion-digital-de-las-mipymes-en-colombia/
TEMAS REFERIDOS	Da apertura a un análisis económico sobre la economía popular y el papel del comercio electrónico para impulsar los micronegocios. Transformación Digital (A)
HALLAZGOS	Las PYMES sufren brechas significativas comparadas con empresas más grandes, ya que estas últimas presentan una productividad laboral 62% más alta, salarios 50 % más altos, oportunidades de exportar 23% más altas, probabilidad de agregar nuevas líneas de productos 19% más altas y 18% de mayor probabilidad de incorporar nuevas tecnologías.
DISCIPLINA	Economía Digital

FICHA 5

PERSONA QUE ELABORÓ LA FICHA	Andrés Felipe Noguera Arenas
BIBLIOGRAFÍA	Colombia Productiva. (2023). Cinco desafíos que deben superar las mipymes colombianas para ser más productivas y rentables. Obtenido de Colombia Productiva: https://www.colombiaproductiva.com/ptp-comunica/noticias/comunicadodiadelasmipymes
TEMAS REFERIDOS	Desafíos que deben superar las PYMES colombianas para ser más productivas, rentables y competitivas en un entorno cambiante. Innovación (C)
HALLAZGOS	Por cada 10 pymes, 9 no cuentan con un proceso de innovación estructurado y estable o presentan problemas en su incorporación a las estrategias de la empresa.
DISCIPLINA	Economía e Investigación de Mercados

FICHA 6

PERSONA QUE ELABORÓ LA FICHA	Andrés Felipe Noguera Arenas
BIBLIOGRAFÍA	Limas-Suárez, S. J. (25 de octubre de 2020). El panorama actual de la innovación: un análisis en empresas colombianas altamente innovadoras. Obtenido de Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia: https://doi.org/10.17081/dege.12.2.3970
TEMAS REFERIDOS	Análisis del panorama actual de la innovación en las empresas colombianas a partir de un diagnóstico situacional que permitiera recomendar algunas acciones para el fortalecimiento de la innovación en las empresas del país. Innovación (C)
HALLAZGOS	Son necesarias acciones estratégicas que ayuden a fortalecer la capacidad de innovación en las empresas, la articulación entre actores del proceso y el desarrollo de acciones en conjunto que no solo mejoren la innovación, sino que igualmente permitan aportar a una mejor posición de Colombia en esta materia.
DISCIPLINA	Estudios Organizacionales y Economía

FICHA 7

PERSONA QUE ELABORÓ LA FICHA	Andrés Felipe Noguera Arenas
BIBLIOGRAFÍA	Montaño Núñez, J. A. (30 de enero de 2021). Transformación Digital e Innovación de las PYMES en Colombia y el E-commerce como alternativa al comercio tradicional. Obtenido de Universidad Militar Nueva Granada: https://repository.unimilitar.edu.co/items/0cfcde37-1e61-4f84-a02b-642b13e117f2
TEMAS REFERIDOS	La importancia que tiene la transformación digital en el modelo de negocio de las pequeñas y medianas empresas (PYMES) en Colombia y el potencial del mercado en línea también llamado e-commerce. Transformación Digital (A)
HALLAZGOS	La transformación digital dentro de las PYMES está ligada a otros procesos que la fortalecen estos son la innovación y el marketing digital
DISCIPLINA	Economía

Anexo b. Problemáticas

- Transformación Digital (A), 3
- Cultura Organizacional (B), 2
- Innovación (C), 1

Anexo c. Diario de Campo

PRIMERA VISITA: CONTEXTUALIZACIÓN	
Fecha	22 / 08 / 2024
Hora	3:12 pm
Representante Empresa	Armando Narváez
Cargo	Gerente
Encargado Estudio	Andrés Noguera
Descripción de la Visita	
El día jueves 22 de agosto me acerqué al negocio cicloruteros, ubicado en la carrera 11 #10-18, en el municipio de Zarzal, Valle del Cauca. Allí, me presenté ante el señor Armando Narváez, dueño y gerente del establecimiento, para hablar sobre mi proyecto de grado y solicitar su consentimiento para realizar mi estudio dentro de su negocio. Afortunadamente, él accedió a mi solicitud. Durante nuestra conversación, el señor Armando me brindó una descripción integral de su negocio. Me contó que cicloruteros surgió de su experiencia personal y de la influencia del negocio de su padre. Desde pequeño, soñaba con iniciar su propio proyecto, que finalmente se concretó el 25 de enero de 1993. Hoy en día, Cicloruteros cuenta con 31 años de trayectoria en el mercado del Valle del Cauca, ofreciendo productos de calidad a la comunidad. La empresa se dedica a la comercialización de bicicletas, accesorios, componentes y repuestos, ropa de ciclista, así como servicios de mantenimiento y reparación, equipos de seguridad y productos de nutrición. Actualmente, cuenta con cinco colaboradores, además del señor Armando, quien gestiona todas las ventas y créditos.	

Anexo d. Listas de Verificación por Observación Directa

SEGUNDA VISITA: OBSERVACIÓN Y CHECKLIST	
Fecha	29 / 08 / 2024
Hora	3:00 pm
Representante Empresa	Armando Narváez
Cargo	Gerente
Encargado Estudio	Andrés Noguera
Descripción de la Visita	
Se realiza la segunda visita con permiso del señor Armando para apreciar un poco como es el comportamiento del negocio normalmente, como está equipado y para hacerle algunas preguntas sobre aspectos intangibles. Luego de obtener información clave, se obtienen distintos hallazgos y se hace el checklist.	



SI
NO

Checklist para Diagnóstico Integral de la PYME

1. Instalaciones Físicas

Espacios de Trabajo

- ☐ ¿Las oficinas están bien organizadas y son funcionales?
- ☐ ¿Las instalaciones están limpias y bien mantenidas?
- ☐ ¿Hay suficiente luz natural y ventilación en los espacios de trabajo?

Equipamiento

- ☐ ¿Los equipos (computadoras, impresora, etc.) están actualizados y en buen estado?
- ☐ ¿Se dispone de equipos de protección personal si es necesario?
- ☐ ¿Se realizan mantenimientos regulares a los equipos e instalaciones?

Accesibilidad

- ☐ ¿Las instalaciones son accesibles para todos los empleados?
- ☐ ¿Los baños y áreas de evacuación visible en las instalaciones?

2. Contexto Empresarial

Entorno

- ☐ ¿Los factores económicos afectan a la empresa (inflación, tasas de interés, etc)
- ☐ ¿La empresa se ve afectada por cambios en la industria o mercado?

Competencia

- ☐ ¿La empresa identifica a sus principales competidores en el sector?
- ☐ ¿La empresa ha realizado análisis de la competencia?

Clientes

- ☐ ¿La empresa conoce quiénes son sus principales clientes?
- ☐ ¿Se realizan encuestas o estudios de mercado para entender mejor al cliente?

3. Transformación Digital**Uso de Tecnologías**

- ☐ ¿La empresa utiliza software de gestión (ERP, CRM, etc.)?
- ☐ ¿Se usan redes sociales para marketing y comunicación con clientes?

Capacitación

- ☐ ¿Los empleados reciben capacitación al implementar nuevas herramientas?
- ☐ ¿Se evalúa la efectividad de la capacitación ofrecida?

Eficiencia

- ☐ ¿Se han digitalizado los procesos clave (Facturación, inventario, ventas, etc.)?
- ☐ ¿Se mide el impacto de la digitalización y productividad?
- ☐ ¿Existen indicadores de desempeño para evaluar la transformación digital?
- ☐ ¿Hay un proceso para identificar y corregir ineficiencias en los sistemas digitales?

4. Cultura Organizacional**Comunicación Interna**

- ☐ ¿Existen canales efectivos de comunicación?
- ☐ ¿Los empleados pueden expresar sus opiniones y sugerencias

Trabajo en Equipo

- ☐ ¿Se fomenta la colaboración entre los compañeros?
- ☐ ¿Los equipos tienen claro sus roles y responsabilidades?

Aceptación del Cambio

- ☐ ¿La cultura es receptiva a nuevas ideas y cambios?
- ☐ ¿Se involucra a los empleados en el proceso de cambio?

5. Innovación

Estrategias

- ☐ ¿La empresa tiene una estrategia clara para la innovación?
- ☐ ¿Se asignan recursos (tiempo, dinero, personal) para el desarrollo de nuevas ideas?
- ☐ ¿Se realizan estudios de mercado para identificar tendencias y oportunidades de innovación?
- ☐ ¿La alta dirección apoya y promueve la innovación dentro de la empresa?

Evaluación de Proyectos

- ☐ ¿Se mide el éxito de las iniciativas innovadoras?
- ☐ ¿Hay un proceso formal para evaluar y seleccionar ideas innovadoras?
- ☐ ¿Se recopila feedback de los clientes regularmente?
- ☐ ¿Existen métricas para medir la satisfacción del cliente?
- ☐ ¿La empresa está al tanto de las tendencias del sector?

Anexo e. Guía de Entrevista

TERCERA VISITA: ENTREVISTA	
Fecha	05 / 09 / 2024 y 12 / 09 / 2024
Hora	3:30 pm
Representante Empresa	Armando Narváez
Cargo	Gerente
Encargado Estudio	Andrés Noguera
Descripción de la Visita Aunque el negocio lleva tantos años en el mercado no tiene una filosofía empresarial definida. A pesar de ello, se ha mantenido vigente con una imagen solida en el municipio gracias a la dirección de su dueño, pero esto no deja de ser una debilidad pues deja entrever que ciertos aspectos intangibles no están integrados plenamente en la cultura de la organización Durante mi visita, identifiqué varios aspectos negativos que afectan a Cicloruteros estos son: 1. La falta de transformación digital: Ausencia de presencia en línea (Página Web), poca actividad en plataformas sociales e inexistencia de un sistema de facturación electrónica 2. La Ineficiencia en la Gestión de Inventarios: Gestión manual de inventarios sin control efectivo, mercancía sin abrir, lo que indica falta de organización 3. Gestión Manual de Ventas: Registro manual de ventas en papel, lo que genera ineficiencias y errores, Dificultad para generar reportes de ventas y análisis de datos 4. Procesos administrativos arcaicos: Dependencia de procesos manuales en la gestión de finanzas y relaciones con clientes, menor eficiencia y capacidad de respuesta ante cambios del mercado 5. Escasez de personal en momentos de alta demanda para atender picos de ventas, lo que afecta la experiencia del cliente 6. Vulnerabilidad ante la competencia, ya que la falta de modernización puede dejar a la empresa en desventaja si entran nuevos competidores 7. Impacto de factores económicos externos debido a la inflación y el aumento del costo de vida que afecta el poder adquisitivo de los clientes.	

8. Dependencia de productos para la venta de alto costo, lo que hace a la tienda vulnerable a la reducción del poder adquisitivo de los clientes en tiempos de crisis económica, además al ser un producto no esencial, la base de clientes potenciales es limitada, lo que aumenta el riesgo de ventas bajas.
9. Oportunidades de ventas o posicionamiento perdido por la falta de estrategias sólidas, por ejemplo, al no tener una base de datos estable que guarde información de clientes actuales para futuras comunicaciones y marketing, además no hay campañas digitales o promociones efectivas

Objetivo General: Desarrollar un proyecto estratégico basado en la transformación digital que impulse la innovación en la PYME Cicloruteros del municipio de Zarzal, Valle del Cauca.

NOTA: La información suministrada es de carácter confidencial y académico

Presentación: Buenas tardes, señor Armando. La finalidad de nuestra reunión el día de hoy es conocer un poco más sobre Cicloruteros, primero que todo agradeciéndole por su tiempo y disposición de compartir sus experiencias.

Antes de comenzar, quiero asegurarle que la información será tratada de manera confidencial sin usar nada sin su consentimiento.

Sección 0. Introducción y Contexto General del Negocio

1. ¿Cómo surgió Cicloruteros y cuál es la historia detrás de su creación?

Cicloruteros nació de una experiencia que tuve desde que era niño, inspirado en el negocio de mi padre, desde pequeño soñaba con iniciar mi proyecto que finalmente se concretó el 25 de enero del año 1993 en lo que se conoce hoy como Cicloruteros con 31 años en el mercado del Valle del Cauca llevándole grandes productos a toda la comunidad.

2. ¿El negocio cuenta con filosofía empresarial, es decir, misión, visión, valores?

Pues el negocio no cuenta con una filosofía empresarial conocida por todas las personas que aquí se encuentran, pero yo siempre tuve muy bien definido lo que deseaba para mi negocio.

3. ¿Cuál es el portafolio de productos y servicios que ofrece la organización?

Aquí en Cicloruteros se venden bicicletas para diferentes tipos de usos y niveles de habilidad. Hay una gran variedad ya sea de montañas, carreteras, urbanas para niños, eléctricas, plegables y bueno se manejan tres marcas populares que son TREK, SCOTT y GW. Los precios rondan entre los \$430.000 hasta los \$849.000 aunque si se requiere una gama mucho más alta, esto puede variar.

En la tienda también se podrán encontrar accesorios para bicicletas, complementos para mejorar la experiencia del ciclista y su funcionalidad, cascos, luces delanteras y trasera, timbres, espejos retrovisores, guardabarros, portabotellas, bombas de aire y soportes para bicicletas. Entre otros elementos, el cliente también podrá disponer de componentes y repuestos, ropa de ciclista, equipos de seguridad, productos de nutrición y servicios de mantenimiento y reparación.

4. ¿Usted vende productos a otros negocios?, es decir, ¿Ha llegado a actuar como proveedor de otros negocios?

Lo he hecho, pero no es mi fuerte. De hecho, ahora que me lo preguntas, creo que algunas debilidades de Cicloruteros se ubican en que no tiene un área

tecnológica fuerte, deseo hacer y está en proceso la adopción de facturación electrónica, pero en definitiva no tengo un mercado en línea, ventas en línea.

5. ¿Cuántas líneas de producción tiene mi empresa?

Pues como tal, yo tengo dos locales físicos establecidos desde hace mucho tiempo en el municipio de Zarzal.

6. ¿Usted conoce su mercado y publico objetivo? Es decir, sabe ¿Quiénes son los clientes objetivo de Cicloruteros?

La verdad no sabría decirte, es que yo le vendo a todo el mundo entonces los clientes son muy variados.

7. ¿Se mantienen los stocks a un nivel satisfactorio?

Se mantienen muy bien los Stock, tanto así que a veces tenemos tantos productos que aun no han sido destapados.

8. ¿Usted conoce cuales son sus principales competidores?

Pues aquí en Zarzal yo básicamente no tengo una competencia directa actualmente, pero si hubo un tiempo en que quisieron entrar para derribar precisamente mi negocio, ese era su objetivo. Sin embargo, yo adopte una postura fuerte y logre imponerme con distintas estrategias de precios y atención al cliente para que mi opción fuera la mejor. Después de un tiempo me enteré que se habían ido.

9. ¿Cómo describiría usted la posición actual de Cicloruteros en el mercado?

Podría decir que mi tienda se encuentra en una buena posición en cuanto al aspecto físico, pues aquí en el municipio tengo una presencia fuerte, sin embargo, me gustaría expandirme geográficamente. Eso sí desde el punto de vista tecnológico, en el mercado digital soy honesto, no tengo conocimiento ni la habilidad aun para iniciar en ese espacio.

10. ¿Actualmente el número de clientes está aumentando o decreciendo?

A veces tenemos temporadas duras, en donde poco entra gente a la tienda, pero en general, los clientes se mantienen constantes. Yo como emprendedor acepto que mi producto no es de primera necesidad, por lo tanto, debo pensar en formas que me permiten llegar al cliente, ya sea por medio de créditos o precios bajos.

11. ¿Cuántas quejas y sugerencias reciben al año?

Pues yo siempre brindo el mejor servicio de atención en las ventas, por ende, mis clientes se van satisfechos de mi local, entonces por ese lado no tengo ningún problema.

12. ¿Ha medido alguna vez el grado de satisfacción de sus clientes?

No lo he medido, pero sé que mis clientes se van satisfechos porque me lo dicen y pues como le menciono, aquí siempre se hace lo necesario para que ellos sean el centro de todo. Por ejemplo, hace poco tuve una devolución de un producto porque ese no se ajusto a lo que la persona estaba buscando y a los días regreso y se lo cambie por otro sin ningún problema.

Sección 1. Modelo de Negocio y Operaciones

1. ¿Cuál es el modelo de negocio principal de cicloruteros?

Mis ventas físicas claro está y pues todo lo que se ofrece aquí en el local, pero eso me gustaría como cambiarlo, yo deseo venderles a mas clientes a nivel nacional porque confío en mi marca y en lo que podemos ofrecer.

2. ¿Qué canales de distribución utiliza Cicloruteros para llegar a sus clientes?

Como te lo mencioné manejamos tienda física, aunque como también te lo había dicho hace un momento, también he tratado de innovar en otras líneas de venta, aunque eso no es muy común, el otro día estuve vendiendo un producto por WhatsApp, es decir una venta en línea, pero reitero, eso no es muy común aquí. Aunque es uno de mis deseos.

3. ¿Cómo gestionan actualmente el inventario? ¿Utilizan algún Software o herramienta digital para esto?

El inventario como las ventas y otros procesos hasta hace unos meses se manejaba todo manual, pero de manera precisa porque aquí yo siempre estoy pendiente de mi negocio. Sin embargo, ahora estoy con un conocido tratando de agregarle códigos de barra a los productos y tener una base de datos de ellos en Excel para encontrarlos fácilmente y a la vez poder implementar la facturación electrónica para la cual, ya tengo los dispositivos listos porque los compre hace poco.

4. ¿Qué procesos internos considera que son los más eficientes y cuales podrían mejorarse?

Sin duda alguna creo que le doy mucha importancia a mi fuerza laboral, con esto me refiero a mis empleados, yo opino que, si ellos están bien y se les paga de la manera adecuada, tienen mayor motivación para ayudarme y llevar a cabo las actividades que aquí en la tienda se necesitan. También soy muy estricto con la seguridad, y es que aquí en mis establecimientos hay computadores, cámaras, software y demás equipo de seguridad para estar monitoreando el comportamiento que se vive en la tienda.

Lo que se podría mejorar creo que ya te lo había dicho, no tengo conocimiento sobre los mercados digitales y en los softwares para gestión apenas me estoy incorporando.

Nota: Una cosa que el emprendedor no mencionó es que el establecimiento no cuenta con mas asesores de venta, es decir, sus empleados están todos encaminados al servicio de mantenimiento y reparación y de vez en cuando dar descripción de los productos cuando el cliente va interesado, por ejemplo, en una bicicleta. Entonces, el único que atiende de manera completa y puede recibir dinero y demás para concretar las ventas es Don Armando, por lo cual, cuando el establecimiento se llena, no es posible atender toda la demanda de la manera adecuada y eso puede afectar el desempeño de la atención al cliente. Además, no hay un espacio de PQRS para que las personas puedan dar su opinión porque el señor Armando no cree que sea necesario.

Sección 2. Ventas y Marketing (Transformación Digital)

1. ¿Qué estrategias de ventas utiliza Cicloruteros para atraer y retener clientes?

Yo soy de los que opina que como mi producto a veces puede no ser tan accesible como otros productos, entonces la atención es una de las cosas primordiales para mí, hay que ser amable siempre, para que las personas se sientan queridas y se vayan con la mejor impresión. En cuanto a demás temas relacionados a las ventas yo utilizo una plataforma para la aprobación y pago de productos a cuotas este es SU+ Pay, además a veces solemos implementar precios bajos, ofertas o descuentos en productos.

2. ¿Utiliza alguna plataforma de ventas en línea? Si es así ¿Cómo ha sido su desempeño en comparación con las ventas en la tienda física?

No, por eso necesito orientación para estas plataformas.

3. ¿Qué tipo de estrategias de Marketing digital utiliza Cicloruteros?

Ninguna, llegue a utilizar redes sociales un tiempo y a veces la uso para publicar avisos sobre el negocio, pero no tengo mucha exposición allí. Pero si tengo espacio allí en las redes, tengo Facebook, Instagram, WhatsApp y Tiktok.

Sección 3. Transformación Digital

1. ¿Qué herramientas digitales usa actualmente la empresa?

Uso un sistema de seguridad para monitorear los establecimientos, ahora también estoy usando Excel para la base de datos de todo mi inventario y los productos en venta y adicional a ello, compre un equipo de facturación electrónica para poder implementar esta herramienta y facilitar los procesos de venta y demás, pero ahora estoy tratando de escoger una opción adecuada para tener un software especializado solo en esto, para el sistema de facturación.

2. ¿Recibieron capacitación para usar estas herramientas?

La verdad no, un profesional me la recomendó y yo ahora estoy eligiendo la opción más adecuada para facturación electrónica, y para lo del código de barras me está ayudando un conocido.

3. ¿Qué dificultades han tenido al adoptar nuevas tecnologías?

Sobre todo, en el conocimiento de estas y como se usan, pero yo eso lo veo como montar bicicleta, todo es práctica.

Nota: El líder es receptivo, amable y escucha bastante lo que se recomienda, lo que es un buen signo, pues para sobrevivir a un entorno cambiante es necesario estar pendiente a cómo se puede mejorar constantemente.

Sección 4. Cultura Organizacional

1. ¿Cómo describirías la cultura de la empresa en cuanto a aceptar cambios?

Pues yo tengo una visión personal que me ha ayudado a mantener el negocio en pie entonces yo creería que mi cultura es buena o eso deseo, siempre trato de mejorar, aquí queremos que uno de nuestros valores sea la innovación.

2. ¿Hay espacios donde los empleados puedan proponer nuevas ideas?

Ellos siempre tienen la libertad de comentarme sus opiniones.

3. ¿Como se comunican las novedades sobre tecnología en la empresa?

Siempre lo realizo yo, consultando a profesionales o personas de confianza que saben sobre el tema.

4. ¿Han enfrentado resistencia de los empleados a usar nuevas tecnologías?

La verdad no, cuando aquí se va a realizar un cambio este siempre es socializado para que todos sean conscientes de la novedad.

5. ¿Cómo se maneja actualmente la relación con los clientes? ¿Utilizan algún sistema para gestionar las interacciones y el seguimiento?

La verdad no utilizo uno en específico, pero hace un tiempo abrí las redes sociales para la tienda, quizás por allí se puede atender un poco más esta temática.

6. ¿Qué tipo de retroalimentación suele recibir de los clientes sobre sus productos y servicios?

La verdad no recibo mucho este tipo de retroalimentación porque el servicio trata de ser el mejor, sin embargo, cada que lo hagan es muy bien recibido. Podría decir que los clientes generalmente lo que preguntan es si tenemos algún producto o cosas relacionadas, pero en el aspecto de la venta.

Sección 5. Innovación

1. ¿La empresa tiene una estrategia para fomentar la innovación?

La estrategia es nunca parar, siempre estar aprendiendo, yo creo que no hay una fórmula mágica para hacerlo, siempre hay que estar pendiente de lo que requiere o cuales son las necesidades del mercado.

2. ¿Qué tipo de innovaciones han implementado recientemente?

- Sistemas de seguridad para monitoreo de la tienda
- Base de datos para inventarios y productos existentes
- Equipo de facturación electrónica

- Búsqueda de una plataforma que se enlace con el equipo anterior para poder emplear efectivamente este proceso de la venta.

3. ¿Cómo miden el éxito de las nuevas ideas o proyectos?

Creería que esto se mide con base a las ventas o los ingresos que se obtienen después de implementar nuevas ideas o estrategias.

4. ¿Busca constantemente innovar y mejorar los productos existentes?

Si, creo que ese es el camino correcto

5. ¿Qué tan dispuesto está en invertir en nuevas tecnologías para mejorar la eficiencia operativa y las ventas?

Bastante dispuesto porque soy de los que piensa que es necesario realizar inversión para poder ver resultados, entonces si el servicio de esta nueva tecnología me va a hacer la vida más fácil y rentable, pues bienvenida sea.

6. En cuanto al futuro ¿Cuáles son sus planes y objetivos a corto y largo plazo para Cicloruteros?

A corto plazo pues como ya te venia diciendo, adaptarme a estas nuevas herramientas que estoy incorporando en el negocio y a largo plazo desearía abrir otro local aquí mismo en el municipio.

7. ¿Qué papel cree que jugara la digitalización en el futuro de Cicloruteros?

El tema no es mi fuerte, pero sé que la digitalización será fundamental para todos, no solo para Cicloruteros porque es importante para mejorar las operaciones internas de los negocios.