

**REESTRUCTURACIÓN DEL MODELO DE NEGOCIO DE LA
EMPRESA GROUPE FOURMIS S.A.S**

**PARA OBTENER TÍTULO DE:
ADMINISTRADO DE EMPRESAS**

**AUTOR:
JOSE LEONARDO ROJAS TORRES**

**DIRECTOR TRABAJO DE GRADO:
BENJAMÍN BETANCOURT GUERRERO**

**UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SANTIAGO DE CALI**

2021

CONTENIDO

0. INTRODUCCIÓN	8
1. ASPECTOS METODOLÓGICOS	9
1.1 Planteamiento del problema.....	9
1.2 Justificación	11
1.3 Objetivos.....	12
1.3.1 Objetivo general	12
1.3.2 Objetivos específicos.....	12
1.4 Marco teórico y conceptual	13
1.5 Tipo de estudio	20
1.6 Método.....	20
1.7 Proceso de asesoría y consultoría	21
2. PRESENTACIÓN DE GROUPE FOURMIS SAS	26
2.1 Historia.....	26
2.2 Caracterización	27
2.3 Situación actual.....	31
2.3.1 Amenazas y oportunidades del entorno.....	31
2.3.2 Modelo de negocio actual.....	33
3. RESULTADOS.....	56
3.1 Clientes.....	56
3.2 Productos y servicios, propuesta de valor	61

3.3 Calidad y productividad en mi negocio.....	77
3.5 Tecnología y Marketing digital en mi negocio.....	84
3.6 Motivación y liderazgo.....	101
3.7 Mi punto de venta	114
3.8 Finanzas: ingresos, costos y gastos.....	122
3.9 Las compras y los inventarios en mi negocio	138
3.10 Seguridad y salud en mi negocio	142
3.11 Aliados, socios y grupos de interés	149
3.12 Proceso administrativo y habilidades gerenciales	155
4. Nuevo modelo de negocio.....	163
5. Plan de acción para consolidar nuevo modelo de negocio	167
5.1 Actividades de mejoramiento	168
5.2 Cronograma de actividades	170
6. Conclusiones y Recomendaciones.....	172
7. Bibliografía.....	179

INDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1 Proceso Estratégico	17
Ilustración 2 Proceso asesoría y consultoría.....	21
Ilustración 3 Modelo Canvas	26
Ilustración 4 Organigrama Empresarial GFourmis	31
Ilustración 5 Caso 1.....	36
Ilustración 6 Caso 2.....	37
Ilustración 7 Caso 3.....	37
Ilustración 8 Servicios que se pueden adquirir en Ecommerce.....	39
Ilustración 9 Ejemplo de publicaciones en Instagram GFourmis.....	40
Ilustración 10 Canvas Diagnostico.....	55
Ilustración 11 Canvas versión 1.....	60
Ilustración 12 Logo Groupe Fourmis.....	68
Ilustración 13 Frente Tarjeta GFourmis	69
Ilustración 14 Reverso Tarjeta GFourmis	70
Ilustración 15 Servicios GFourmis	70
Ilustración 16 Canvas versión 2.....	76
Ilustración 17 Canvas versión 3.....	83
Ilustración 18 Página Web GFourmis	88
Ilustración 19 Posicionamiento de búsqueda SEM	90
Ilustración 20 Publicaciones GFourmis.....	90
Ilustración 21 Facebook GFourmis	92
Ilustración 22 Instagram GFourmis.....	93
Ilustración 23 WhatsApp Business GFourmis	94
Ilustración 24 Twitter GFourmis	95
Ilustración 25 LinkedIn GFourmis	96
Ilustración 26 YouTube GFourmis	97

Ilustración 27 Canvas versión 4.....	100
Ilustración 28 Acontecimientos significativos GFourmis.....	114
Ilustración 29 Fragmento portafolio de servicios.....	116
Ilustración 30 Cromática GFourmis	117
Ilustración 31 Fuente principal GFourmis	118
Ilustración 32 Canvas versión 5.....	121
Ilustración 33 Estado de la situación financiera 2020 de GFourmis	127
Ilustración 34 Estado de resultados integral GFourmis.....	128
Ilustración 35 Canvas versión 6.....	137
Ilustración 36 Canvas versión 7	141
Ilustración 37 Canvas versión 8.....	154
Ilustración 38 Canvas versión Final	166
Ilustración 39 Nueva versión organigrama GFourmis	177

INDICE DE TABLAS

Tabla 1 Costos de servicios que presta GFourmis	43
Tabla 2 Margen bruto GFourmis	130
Tabla 3 Indicadores de liquidez GFourmis	130
Tabla 4 Indicadores de rotación GFourmis.....	131
Tabla 5 Indicadores de rentabilidad GFourmis	132
Tabla 6 Indicadores de endeudamiento GFourmis.....	134
Tabla 7 Estándares mínimos obligatorios.....	143
Tabla 8 Tipos de riesgos de trabajo	143
Tabla 9 Estándares mínimos para el emprendimiento para trabajos de oficina	144
Tabla 10 Cronograma de actividades plan de acción	170

RESUMEN

El objetivo del presente trabajo de grado es reestructurar el Modelo de Negocio de la empresa GROUPE FOURMIS S.A.S, la cual presta servicios de Desarrollo de software, marketing digital, Consultorías tecnológicas, entre otros, la cual se encuentra ubicada en la ciudad de Santiago de Cali,

La reestructuración se lleva a cabo de acuerdo a la insatisfacción obtenida por los bajos resultados de la organización en el año inmediatamente anterior, es por esto, que se recibe la asesoría mediante el programa de fortalecimiento empresarial SIEMPRE, con el fin de reformular el modelo de negocio, mediante la metodología CANVAS, abarcando aspectos como la propuesta de valor, canales de distribución, relación con el cliente, ingresos, recursos clave, actividades clave, aliados clave, costos, entre otras dimensiones que permiten que la empresa pueda contar con un modelo de negocio claro, bien elaborado y adecuado para cada uno de sus objetivos empresariales.

Palabras claves: Consultoría empresarial, planeación estratégica modelo de negocios Canvas, propuesta de valor, reestructuración, marketing digital, desarrollo de software, GFourmis.

0. INTRODUCCIÓN

Las medidas restrictivas empleadas para mitigar la propagación del COVID 19 generaron movimientos sin precedentes a nivel económico, principalmente afectaciones a microempresas dedicadas a la venta de productos y prestación de servicios presenciales, por esta razón la Alcaldía de Santiago de Cali en conjunto con la Universidad del Valle firmaron el acuerdo SIEMPRE, con el objetivo de realizar un fortalecimiento empresarial dirigido a las microempresas de las comunas y corregimientos de Cali, mediante capacitación y asesoría personalizada realizada por profesores, estudiantes y egresados de la universidad, enfocados en generar una reactivación económica de la ciudad.

Gracias a esta iniciativa la empresa GROUPE FOURMIS SAS fue beneficiada para ser partícipe del programa SIEMPRE, a pesar de ser una empresa de tecnología y no recibir una afectación notable por la pandemia, decidió participar porque la dinámica del mercado le permitió observar que no contaba con acciones concretas para lograr sus objetivos empresariales, iniciando por la falta de formulación de su modelo de negocio, por ello mediante el programa se realizó una consultoría para reestructurarlo por medio del modelo CANVAS que principalmente estudia dimensiones de la propuesta de valor, sus clientes, relaciones, ingresos, costos, entre otros.

Los resultados obtenidos en la consultoría son formulados y respaldados de acuerdo al contenido y material didáctico recibido en doce

talleres ejecutados durante el programa, estos abordan diferentes aspectos de la organización, generando en cada uno diagnósticos que permiten tener un punto de partida y un escenario ideal de acuerdo a las conclusiones y recomendaciones para lograr un crecimiento sostenible y rentable mediante la eficiencia y eficacia de la organización y la preparación para afrontar la situación actual y posibles retos del mercado.

1. ASPECTOS METODOLÓGICOS

1.1 Planteamiento del problema

Antecedentes

Mediante una entrevista realizada al señor José Felipe Rojas Torres CEO de la Empresa Groupe Fourmis, se logró observar el día a día operacional de la compañía, de la cual se pueden resaltar:

Los factores positivos con que cuenta la empresa a nivel tecnológico, su metodología de trabajo, la aplicación de software y marketing para mejorar los procesos realizados, su impacto y alcance propuesto en el mercado, la forma de manejo del personal de trabajo y las técnicas de venta de los servicios ofrecidos para llegar a tener unos ingresos relevantes.

Por otra parte están los factores negativos dados por algunas falencias en su desarrollo tales como: no existe estrategia corporativa definida, no existe

plan estratégico, la línea de negocio de consultorías no cuenta con procesos u organización, no se cuenta con modelo de sostenibilidad en el tiempo, no se cuenta con modelo de escalabilidad, no se cuenta con una estrategia de expansión, no existe un departamento comercial establecido, no se cuenta con personal comercial dedicado, no existe presidente ni junta directiva, no hay flujo constante de prospectos, existen prospectos sin capacidad de pago, hay una falla en seguimiento comercial a las cotizaciones, así como también se presentan anomalías en el personal de trabajo, ingresos, ventas y procesos, finalmente, el señor Felipe expresó cuáles eran sus problemáticas en este momento y las oportunidades que él encontraba en el mercado pero que aún no abordado.

A pesar que la compañía se encuentra hace más de 7 años en el mercado no cuenta con un direccionamiento estratégico claro y medible, con objetivos a corto, mediano y largo plazo, motivo por el cual no han logrado aumentar satisfactoriamente sus utilidades y por el contrario sus costos han logrado aumentos, al mismo nivel o mayor de sus ingresos, razón que los lleva a tener un plan de acción para mitigar lo sucedido y establecer acciones que les permita a estar en una situación favorable a nivel financiero y organizacional.

Adicionalmente cuenta con circunstancias operaciones y de mercadeo, las cuales deben ser analizadas para poder mejorarlas y trabajar en sinergia con toda la compañía en busca de un bien común y cumplimiento de estrategias a sugerir y desarrollar.

¿Cuál debería ser el modelo de negocio a implementar en la empresa GROUPE FOURMIS para garantizar el cumplimiento de sus objetivos de crecimiento y rentabilidad?

1.2 Justificación

La economía mundial se vio afectada con la llegada del Covid-19, el cual generó inestabilidad a nivel general en muchas empresas, desde la forma en llegar al mercado hasta en su cantidad de ventas, se rompieron muchos estándares en la manera de trabajar, lo cual llevó a que estas decidieran implementar tecnologías y herramientas que facilitaran su estabilidad y participación en el mercado, además, el entorno empresarial está en constante cambio lo que requiere que las empresas implementen un dinamismo para que adquieran un nivel de competitividad adecuado y se mantengan en constante crecimiento.

En cuanto a la problemática planteada anteriormente, la empresa Groupe Fourmis tuvo un crecimiento significativo en su desarrollo tecnológico y demanda de servicios, sin embargo, el crecimiento en su utilidad neta no fue el esperado en relación con sus ingresos y en comparación con las demás empresas del sector, es decir esta empresa tuvo unas utilidades bajas, es por esto, que se requiere recibir la asesoría mediante el programa de fortalecimiento empresarial SIEMPRE, con el fin de reformular el modelo de negocio con que se desarrolla la empresa abarcando aspectos como la

propuesta de valor, los canales de distribución del producto que ofrece la misma, la relación con el cliente, ingresos, recursos clave, actividades clave, aliados clave, costos, entre otros, lo cual llevará a que la empresa pueda contar con un modelo de negocio claro, bien elaborado y adecuado para cada una de las necesidades que la empresa presenta, para de esta manera, se obtenga una recuperación significativa en el aspecto financiero y competitivo de la misma.

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo general

Reestructurar el Modelo de Negocio de la empresa GROUPE FOURMIS S.A.S para obtener un crecimiento sostenible y rentable.

1.3.2 Objetivos específicos

- Describir y diagnosticar el actual modelo de negocio de la organización bajo la metodología CANVAS.
- Identificar los segmentos de clientes actuales y potenciales de la organización.
- Identificar y describir los elementos establecidos en la propuesta de valor.
- Analizar los diferentes recursos y capacidades con los que cuenta la empresa para su participación en el mercado: Personal, finanzas, tecnología y logísticos.
- Identificar los principales ingresos, costos y gastos requeridos por la organización en su operación.

- Proponer iniciativas que ayuden a la empresa a mejorar sus desempeño y gestión de sus diferentes áreas.
- Determinar la red de socios y aliados que requiere la organización para dar correcto cumplimiento al modelo de negocio establecido.
- Presentar el nuevo Modelo de Negocio de la organización.
- Formular recomendaciones que conduzcan al logro de los objetivos y metas globales de la organización.

1.4 Marco teórico y conceptual

Consultoría empresarial

Consiste en proporcionar asistencia de acuerdo con el contenido, estructura o proceso de una serie de actividades sin ser el consultor responsable de llevar la actividad a cabo, con la finalidad de cambiar o mejorar la actividad sin tener un control directo de la misma, así mismo, detectar problemas o falencias y plantear soluciones a estos, siendo este un servicio profesional especial de asesoría que se lleva a cabo de manera objetiva e independiente.

Los consultores pueden ayudar a las empresas desde los siguientes puntos:

- Aportando conocimiento y capacidades especiales.
- Prestando ayuda intensiva en forma transitoria.
- Proporcionando un punto de vista imparcial.

- Aportando argumentos y elementos de juicio para la toma de decisiones.

Este es un servicio independiente, libre de conflictos de interés, un servicio consultivo, que presenta diferentes modelos: de compra de información o de experiencia, médico-paciente, consultoría de procesos, así como también ciertos tipos de consultores de acuerdo con su experiencia y a resultado esperado. (*Rafael R-2012*)

Planeación estratégica

La elaboración, desarrollo y puesta en marcha de diferentes planes operativos de empresas u organizaciones para estar preparados para situaciones futuras es una herramienta llamada planeación estratégica, esto con el fin de alcanzar los objetivos y metas establecidas dentro de su plan de acción, abarcando todos los campos funcionales. Para determinar la planeación estratégica es necesario conocer la situación actual, estrategia y de esta manera instaurar las posibles rutas de acción y estar preparados para situaciones futuras, algunos autores definen esta herramienta teniendo en cuenta diversos factores, los más relevantes son:

Según (*Garrido S-2003*), la planeación estratégica consiste en la formulación de la estrategia siendo esta una actividad de coordinación, que corresponde a la alta dirección y actividad global.

Para (*Steiner-1980*), consiste en el proceso de determinar objetivos de una organización, las políticas y estrategias dispuestos para alcanzar los objetivos establecidos por la misma.

Perez, M. (1990), plantea que la planeación estratégica tiene como principio fundamental la formulación que orienta el quehacer de la organización a corto, mediano y largo plazo.

Rodriguez, H. (2011), define que es un conjunto de planes inclusivos que serán base fundamental del futuro de la organización.

Teniendo en cuenta las definiciones mencionadas anteriormente es importante dar a conocer los beneficios que se presentan en una organización al dar aplicación a la planeación estratégica, según (*David, F-2008*), presentan beneficios de carácter financiero y no financiero, dentro de los financieros se encuentra la mejora y mayor rentabilidad de la organización, mayor rendimiento a largo plazo, preparación para alteraciones a nivel externo e interno, no se presentan subestimaciones frente a la competencia.

Por otra parte, frente a los beneficios no financieros plantea un mejor planteamiento y control de actividades, permite asignar responsabilidades individuales puesto que se tiene una base, se da un punto de vista objetivo, se genera un mayor aprovechamiento de los espacios, tiempos y recursos ya que se cuenta con objetivos bien establecidos.

Sin embargo, según el autor la planeación estratégica no permite una determinación establecida para alcanzar el éxito, muchas veces debido a que se presentan algunos errores tales como la desinformación a los trabajadores que se está ejecutando el plan, la falta de apoyo por parte del gerente de la organización en el proceso que se está ejecutando, falta de ejecución de la planeación estratégica hecha, llevar a cabo dicho proceso solo por lograr acreditación, controversia entre las decisiones intuitivas y el plan formal.

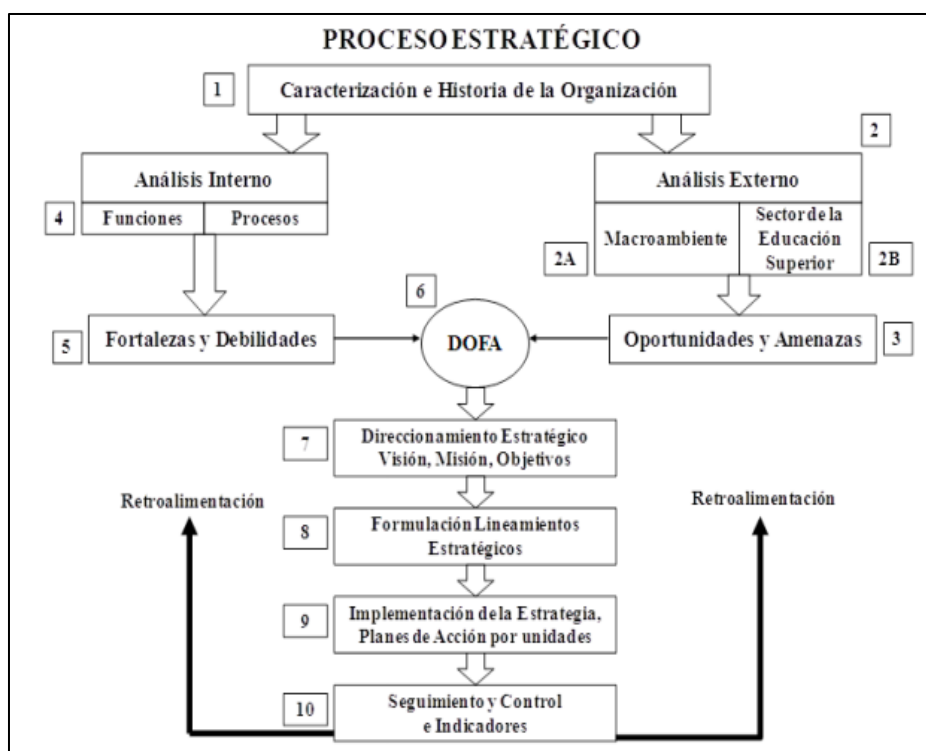
Modelo de negocio CANVAS

Según Osterwalder y Pigneur el modelo de negocio describe los fundamentos sobre los que una organización crea, proporciona y capta valor, para esto lo dividen en nueve módulos básicos, cubren las cuatro áreas principales de un negocio clientes, oferta, viabilidad económica e infraestructura, esto con el fin de generar ingresos significativos a la misma, a partir de lo nombrado anteriormente el modelo de negocio CANVAS se convierte en una herramienta que permite un soporte visual y conceptual que da a conocer la complejidad del negocio; las dimensiones de los módulos de los que se trató anteriormente son: la relación con el cliente, ingresos, propuesta de valor, recursos clave, aliados clave, actividades clave, canales, clientes, canales y comunicación y costos.

Proceso estratégico para una organización de Benjamín Betancourt

Según Betancourt, B uno de los principales propósitos de la planeación estratégica es facilitar “un mejor modo de establecer, alcanzar y revisar los proyectos de futuro”, las acciones y decisiones deben estar incluidas en un marco coherente para de esta manera planear y dominar la evolución de la organización; en la siguiente gráfica se da a conocer el plan estratégico para una organización planteado por Betancourt.

Ilustración 1 Proceso Estratégico



Fuente: Betancourt, B (18 de 05 de 2020)

Diez escuelas sobre pensamiento estratégico

Mintzberg, H. (2013), en su libro Safari a la estrategia plantea diez escuelas de pensamiento, agrupándolas de acuerdo con su naturaleza en prescriptivas, descriptivas y de la configuración de las cuales se darán a conocer cada una de sus características a continuación.

- **Escuela de diseño**

Esta escuela busca lograr una coherencia entre las capacidades internas y las posibilidades externas, para lograr dar aplicación de la estrategia, siendo esta una de las escuelas con mayor influencia en los procesos formativos, realiza la evaluación externa de (OA), amenazas y oportunidades, y la interna de las virtudes y flaquezas (VF), basando la evaluación interna en competencias características para la creación de la estrategia y la externa en factores claves del éxito, la elección de las estrategias a aplicar deben ser establecidas a la medida para cada organización. (p. 40-67)

- **Escuela de planificación**

La creación estratégica según esta escuela es considerada como un proceso formal siendo esta una responsabilidad correspondiente al directivo de rango superior, el proceso de creación que se plantea parte de la etapa de verificación externa y luego la interna, de los cuales se tiene el resultado de las variables de VFOA, se procede con la etapa de evolución de la estrategia, posterior a esto se pone en marcha la operación para fijar los tiempos de implementación del proceso y hacer la clasificación por jerarquías. Existen 3 procesos conocidos como premisas, planificación y aplicar y revisar, se plantean metas, definir objetivos, políticas y estrategias para aplicar a largo plazo además de la misión de la organización, a mediano alcance la programación donde se definen subobjetivos, subpolíticas y las subestrategias;

mientras que a corto alcance se definen las metas, objetivos, procedimientos, planes tácticos y planes programados. Para asegurar el buen proceso en la realización de este procedimiento es necesario realizar pruebas de factibilidad, planificación, revisión y evaluación de los planes. (p. 69-108)

- **Escuela de posicionamiento**

Según esta escuela deben seleccionarse algunas estrategias clave, teniendo muy en cuenta la posición dentro del mercado económico para generar competencia, generando estrategias adecuadas de acuerdo con las condiciones establecidas. esta escuela es conocida como management estratégico que usa el análisis estadístico para determinar las mejores estrategias teniendo en cuenta todos los aspectos. El autor habla de diferentes oleadas, pero da mayor relevancia a la tercera y a los aportes de Michael Porter, con el modelo de las cinco fuerzas competitivas: nuevos participantes, compradores, sustitutos y proveedores.

Con esta escuela se cierra el grupo de las prescriptivas y se da paso a las descriptivas. (109-161)

- **Escuela empresarial**

Esta escuela relaciona la formación de la estrategia con un único líder, el cual debe ver la estrategia como una perspectiva para establecer una visión que le sirve de inspiración, debe tener criterio, talento, capacidad, percepción

e intuición, la visión que se formule debe permitir al líder su manejo con libertad para que de esta manera se logra posicionar la organización protegida de la experiencia directa. (p. 163-192).

1.5 Tipo de estudio

Un estudio exploratorio se da cuando el objetivo es analizar un problema o tema que no tenga un estudio muy profundo o sea poco, por otro lado el estudio descriptivo busca especificar los acontecimientos importantes de determinado fenómeno que es analizado; el proyecto que se lleva a cabo es un tipo de estudio exploratorio descriptivo, exploratorio puesto que examina y diagnóstica el estado de la empresa GFourmis desde un enfoque general y descriptivo ya que buscar identificar y reconocer las características detalladamente de la misma para posterior a esto reestructurar su modelo de negocio y de esta manera generar un crecimiento significativo en el mercado.

1.6 Método

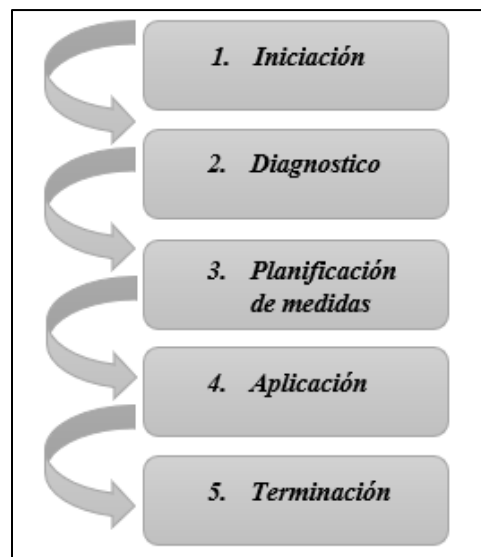
El método deductivo consiste en llevar a cabo una serie de estudios generales a partir de diferentes herramientas que dan aplicación a la solución de problemáticas particulares, por otra parte, el método analítico es un proceso cognoscitivo, este trabaja de manera muy detallada e individual cada uno de los aspectos de una problemática; el método de estudio que aplica a este proyecto es el deductivo analítico puesto que su desarrollo se enfoca en dar

soluciones específicas desde cada uno de los ámbitos que involucran el buen funcionamiento de la empresa partiendo desde teorías, estudios y herramientas dispuestas de manera general.

1.7 Proceso de asesoría y consultoría

Para llevar a cabo una consultoría se establecen 5 fases, dentro de cada una se tratan diversos aspectos y se deben realizar una serie de pasos que permitan garantizar su correcta aplicación, a continuación, se presenta un esquema que representa su estructura:

Ilustración 2 Proceso asesoría y consultoría



Fuente: Elaboración propia

Para realizar un proceso de consultoría exitoso es necesario partir del hecho que el cliente cuenta con una problemática o necesidad y está dispuesto

a realizar las acciones sugeridas para obtener este cambio. la transición de sus fases son las siguientes:

- 1. Iniciación / Análisis:** Se realiza el primer acercamiento con el cliente (Groupe Fourmis SAS) para de esta manera poder hacer un diagnóstico preliminar, establecer el objetivo al que se quiere llegar con dicho proceso. Conociendo estos 2 factores formular una serie de tareas y finalmente suscribir el contrato.
- 2. Diagnóstico:** Se describen los hechos de una manera muy detallada para generar un análisis y una recopilación de datos y continuar con un examen más detallado del caso.
- 3. Planificación de medidas:** esta fase consiste en la planificación de diversas soluciones como opciones para presentar al cliente, así como también el planteamiento de la aplicación de estas.
- 4. Aplicación:** ejecución de la propuesta presentada al cliente con los respectivos ajustes y plan de acción que se deba llevar a cabo.
- 5. Terminación:** evaluación del servicio prestado con el fin de establecer el beneficio que la misma proporcionó generando un informe final, se generan compromisos de respaldo frente al plan sugerido con un seguimiento acompañado.

La finalidad del proceso de asesoría y consultoría corresponde a la entrega de toda la información y recomendaciones necesarias al cliente, facilitando de esta manera su toma de decisiones, así como los requerimientos necesarios para su implementación.

Es muy importante la creatividad dentro del proceso ya que será necesario entre otras cosas: planear nuevos procedimientos, diseñar nuevas estructuras, contribuir a la fluidez de las operaciones, diseñar métodos de control, diseñar y establecer normas de ejecución y evaluación, entre otras.

Para el desarrollo de la asesoría se toma el modelo Canvas en sus 9 fases, de acuerdo con las fases se aplica, cada paso a paso del Canvas:

Relación con el cliente: este es el eje central del modelo de negocio, puesto que de este depende su éxito, relaciona la manera de captarlos, la estimulación de ventas y fidelización.

Fuentes de ingresos: este modelo debe ser rentable por lo que las organizaciones deben contemplar los factores que responden a las siguientes preguntas: ¿qué valor está dispuesto a pagar el cliente?, ¿cómo paga actualmente?, ¿por qué producto paga actualmente?, ¿cómo le gustaría pagar?, entre otras, las respuestas que la organización de a este cuestionario serán claves para establecer las fuentes de ingreso en cada posibilidad de mercado.

Propuesta de valor: describe el nivel competitivo del producto en el mercado, la innovación en todos los aspectos es un criterio de gran importancia en cuanto a generar mayor impacto y por lo tanto acogida.

Recursos clave: estos pueden ser físicos, económicos, intelectuales o humanos, es indispensable identificar a cuáles se les debe dar mayor relevancia para dar funcionalidad al negocio, llegar de manera significativa al mercado y generar un impacto positivo en el cliente.

Aliados clave: es importante tener un modelo de negocio óptimo, para lo cual muchas veces es necesario crear alianzas, así como también reducir o adquirir recursos, se pueden hacer alianzas, asociaciones estratégicas con empresas competidoras, empresas conjuntas, relaciones cliente proveedor con el fin de garantizar la fiabilidad de suministro.

Actividades clave: existe una serie de actividades indispensables para crear, ofrecer una propuesta de valor, impactar de manera positiva en los mercados, generar competencia y crear una relación con el cliente, estas actividades son creadas a partir de dar respuesta a los siguientes interrogantes, ¿cuáles son las actividades claves que son necesarias para la propuesta de valor, los medios de distribución relación con el cliente e ingresos?

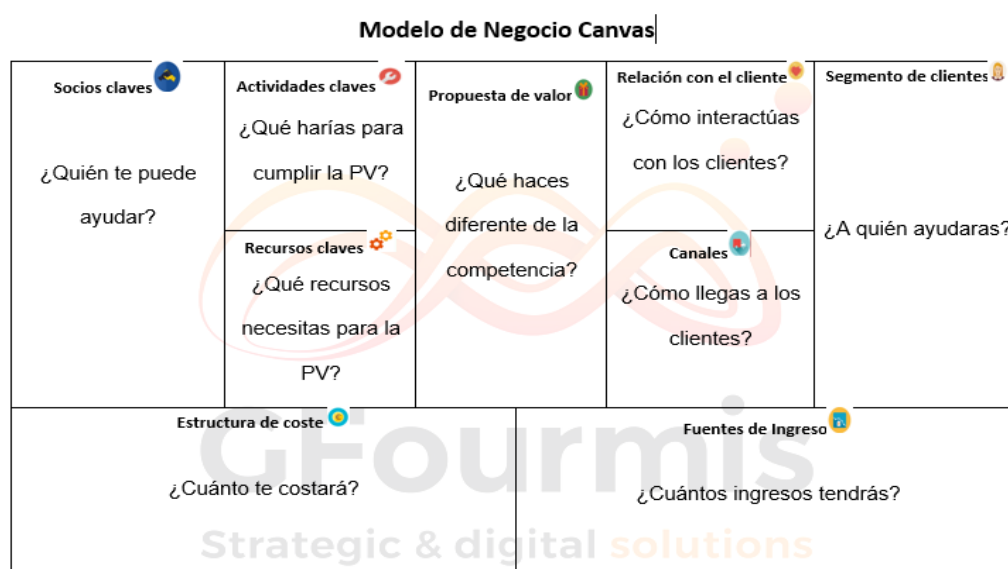
Clientes: estos son el foco más indispensable de la organización puesto que de ellos depende el éxito de la empresa, para obtenerlo es necesario hacer

un correcto estudio de mercado, un modelo de negocio adecuado teniendo en cuenta todos los agentes externos que lo involucren.

Canales y comunicación: esta dimensión es muy importante puesto que es el medio que permite que la organización tenga relación con el cliente y atraiga la atención de este, comunicando o haciendo conocer su propuesta de valor, representan un papel muy importante en la experiencia del cliente en cuanto al servicio o producto proporcionado.

Costos: se calculan a partir de la creación de las actividades clave, asociaciones clave y la definición de los recursos clave, para lo cual se plantean las siguientes preguntas: ¿cuáles son los costos más importantes en el modelo de negocio?, ¿cuáles recursos clave son los más costosos?, ¿cuáles son las actividades clave con mayor valor económico? A continuación, se plantea una ilustración del modelo CANVAS con sus respectivas dimensiones:

Ilustración 3 Modelo Canvas



Fuente: Osterwalder Alexander & Pigneur Yves. (2011). *Generación de Modelos de Negocio*. España: Deusto

2. PRESENTACIÓN DE GROUPE FOURMIS SAS

2.1 Historia

GROUPE FOURMI S.A.S. es una compañía especializada en creación de software a la medida y gestión de campañas de marketing digital.

En el año 2013 el ingeniero José Felipe Rojas Torres mediante una ardua gestión logró ser beneficiario de la convocatoria de emprendimiento Fondo Emprender del SENA, permitiendo así la constitución de la empresa en la ciudad de Cali.

El motivo principal que derivó la presentación a la convocatoria y posterior constitución de la empresa fue aprovechar una oportunidad de mercado en la cual se diseñó un aplicativo móvil llamado “ConcretaMe” que buscaba satisfacer necesidades específicas de información de entretenimiento nocturno en la ciudad de Cali; diferentes factores en el modelo de negocio del aplicativo no permitieron su éxito y continuidad, por lo cual la compañía tomó la decisión de no continuarlo e incorporó el desarrollo de software a la medida como su principal servicio a ofrecer.

El pasar del tiempo les permitió establecer y mejorar su modelo de negocio, siendo este rentable y con altos estándares de calidad para su área de Desarrollo de Software. En el 2018 decidieron incorporar fuertemente una nueva línea de negocio, la Gestión de Marketing digital, en la cual se presta el manejo de diferentes redes sociales y pauta por diferentes medios digitales.

Actualmente la compañía cuenta con más de 10 colaboradores, productos propios, alianzas importantes y nuevas líneas de negocio, acciones que le facilitaron cerrar el 2020 con ingresos superiores a 350 MM.

2.2 Caracterización

Ubicación: Carrera 8a N° 56 - 56 piso 2, Cali, Valle del Cauca, Colombia

Tipo de organización: De acuerdo con los criterios de clasificación de empresas en Colombia Groupe Fourmis SAS cuenta con las siguientes características:

Microempresa: Aquella cuyos ingresos por actividades ordinarias anuales sean inferiores o iguales a treinta y dos mil novecientos ochenta y ocho de Valor Tributario (32.988 UVT). *(Decreto 957-5 de junio del 2019)*

Sociedad Por Acciones Simplificada S.A.S: Tipo de sociedad mediante la cual fue constituida.

Sector servicios: De acuerdo con la actividad económica que desarrolla

Privada: Capital proveniente de terceros diferentes al estado.

Clasificación Tributaria: Régimen Común

Actividad económica

- ❖ **Actividad principal:** Actividades de desarrollo de sistemas informáticos (planificación, análisis, diseño, programación, pruebas). Código 6201 DIAN
- ❖ **Actividad secundaria:** Publicidad. Código 7310 DIAN
- ❖ **Otras actividades:**

- Actividades de consultoría informática y actividades de administración de instalaciones informáticas. (*Código 6202 DIAN, Resolución 00139-2012*)
- Procesamiento de datos, alojamiento (hosting) y actividades relacionadas. (*Código 6311 DIAN, Resolución 00139-2012*)

Página web: www.gfourmis.com

Misión (2018)

Crear productos y servicios digitales que mejoren la competitividad de nuestros clientes mediante el acompañamiento continuo de un equipo de trabajo ágil, apasionado por los retos profesionales y en la búsqueda constante de evolución.

Visión (2018)

Ser un referente internacional en la industria de las TIC 's, reconocidos por la calidad de sus servicios, confianza, amabilidad, respaldo e inspiración de sus colaboradores para entregar las mejores soluciones tecnológicas.

Valores corporativos (2018)

Trabajamos bajo principios basados en el compromiso, honestidad, respeto, trabajo en equipo, proactividad y responsabilidad. Amamos lo que hacemos, es por esto por lo que estamos comprometidos con cada servicio que ofrecemos.

Propuesta de valor (2018)

Escuchamos tus ideas para materializarlas en soluciones TI vanguardistas, generando valor, oportunidades reales y competitividad a tu empresa, comprometidos con un servicio ágil y personalizado.

Servicios (2020)

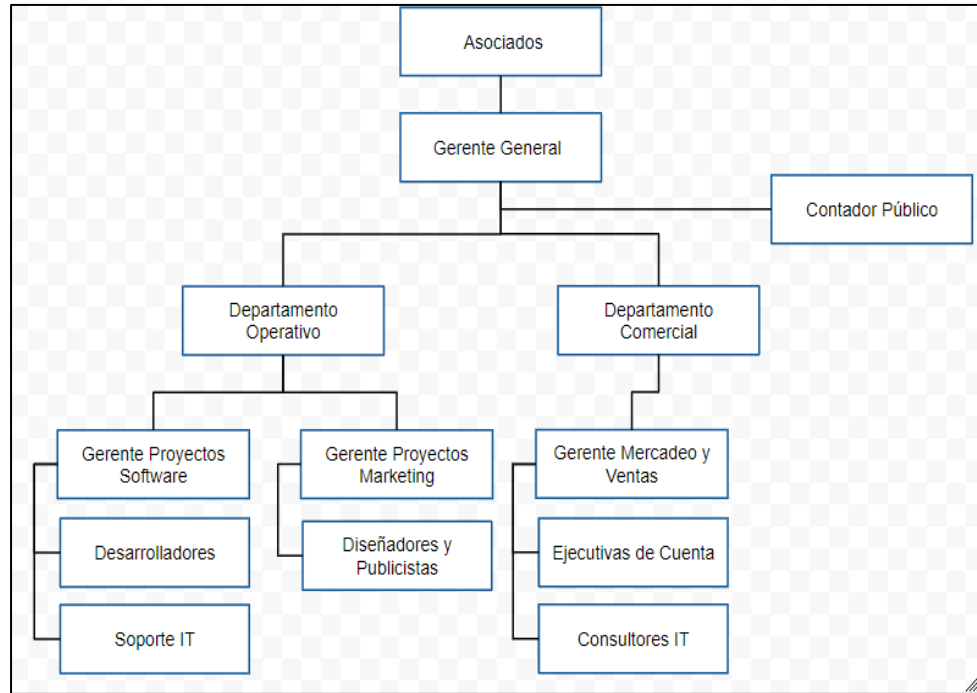
- ❖ Consultoría en Tecnología Informática
- ❖ Marketing Digital
- ❖ Desarrollo de Software
- ❖ Aplicaciones Móviles
- ❖ Mesa de Ayuda y Soporte Técnico
- ❖ Soluciones Empresariales

Soluciones:

- ❖ Agile Teams
- ❖ Periplia (*Fourmis, G-2018*)

Organigrama (2017)

Ilustración 4 Organigrama Empresarial GFourmis



Fuente: Fourmis, G. (2018)

2.3 Situación actual

2.3.1 Amenazas y oportunidades del entorno

Luego de más de una año de pandemia el desempeño de las empresas ha sido muy variable, observando notables diferencias incluso en el mismo sector o país, de acuerdo a información recopilada por el Banco Mundial, se observó que en una cuarta parte de las empresas las ventas cayeron un 50% y en promedio general estas se redujeron un 27%, evidenciando afectaciones fuertes a nivel económico, generando que el 11% de las empresas realizaran despido de personal y el 65% de estas se vieran obligadas a realizar ajustes en nómina, reduciendo los horarios, sueldos o asignando licencias para evitar despidos masivos.

Durante el mes de enero del 2021 la tasa de desempleo en Colombia, según el Dane fue del 17.3% y para el mes de febrero se registró un 15.9% porcentaje que en el año 2020 había sido del 12,2% obteniendo un incremento del 3,7%

A nivel de desempleo también existe una brecha laboral de género. Según el reporte del Dane, las personas desempleadas de un año a otro, están en 702.000 mujeres y 487.0000, hombres. Demostrando que, por cada 2 hombres desempleados, aproximadamente 3 mujeres perdieron su trabajo.

A estas cifras se les debe sumar las fuertes afectaciones a nivel económico, en las cuales se registran el cierre de hasta 509.370 micronegocios, generando una caída en la economía del 6,8% y más de 4.1 Millones de desempleados.

Esta emergencia también es sufrida principalmente por sus índices de mortalidad, en los cuales el Covid ha generado cerca de 113.000 muertes en el país.

A pesar de las circunstancias el sector tecnológico ha sido uno de los más beneficiados durante la pandemia, como es el caso de Zoom, Amazon, Netflix, Paypal, entre otras grandes compañías que su valor en el mercado ha aumentado por la necesidad en todo el mundo de utilizarlas.

A nivel nacional las empresas tecnológicas como BlackSip, PayU y Rappi, fueron fortalecidas gracias a su alta demanda, especialmente Rappi que pasó de obtener 10.000 descargas mensuales antes de la pandemia a 600.000 mensuales al inicio de esta

Igualmente, empresas tecnológicas de menor envergadura han tenido un buen desempeño dada la necesidad de las demás empresas de realizar una transformación digital por las exigencias del mercado, en las cuales las restricciones de movilidad y el temor de salir a la calle dificultaba en gran medida sus ventas y operatividad.

El sector tecnológico en el país promete ser la clave de la recuperación, como parte del Plan Nacional de Desarrollo 2018-2022, se anunció la inversión de 6.500 millones de dólares en Ciencia, Tecnología e Innovación.

2.3.2 Modelo de negocio actual

Iniciando la aplicación de la metodología CANVAS, se analizarán cada una de las dimensiones establecidas en el MODELO DE NEGOCIO de la empresa Groupe Fourmis.

- **Clientes**

Al ofrecer un servicio empresarial es necesario resaltar su calidad, compromiso y valor agregado, por lo cual contar con una segmentación de

clientes establecida para cada una de las líneas de negocios es fundamental para la buena prestación del servicio

El mercado objetivo para la línea de Desarrollo de Software, Mesa de ayuda, Soporte Técnico y Consultorías en Tecnología Informática se encuentra ubicado en empresas con más de 10 colaboradores que deseen crear y comercializar *software as a service* a la medida, iniciar un proceso de transformación digital o si por el contrario ya cuentan con procesos TI establecidos, que estén dispuestos a potencializarlos mediante la estructuración, puesta en marcha, estabilización y soporte de estos.

Respecto a la línea de negocio de Marketing Digital la segmentación de sus clientes se encuentra principalmente en empresas prestadoras de servicios especializados que deseen pautar por los diferentes canales de comunicación digital para aumentar la consecución de prospectos y ventas en general.

Adicionalmente también se encuentran los emprendimientos que cuentan con ideas de negocio de base tecnológica que se permitan llevar a cabo mediante modelos de negocios escalables y automatizables.

Gran cantidad de la consecución de los clientes se realiza gracias a los referidos que la empresa recibe constantemente por la buena prestación de su servicio.

- **Propuesta de valor**

GFourmis se encarga de trabajar fuertemente en su propuesta de valor, garantizando un servicio especializado y diferenciado de la competencia que permite satisfacer la necesidad de un mercado específico y por tal motivo aumentar su competitividad.

La prestación del servicio además de contar con altos estándares de aseguramiento de calidad se enfoca principalmente en un contacto cercano con sus clientes, en el cual se escuchan todas las necesidades y se priorizan de acuerdo a los requerimientos establecidos o demanda de mercado, estas soluciones e iteraciones con el cliente permiten reflejarse en una prestación del servicio mucho más especializada y cercana aumentando su valor agregado y obteniendo factores diferenciales de su competencia.

En este proceso de acercamiento y trabajo de la mano del cliente se abren nuevas oportunidades de negocios y confianza de ambas partes, abordando así una relación que permite ser más profunda que la planteada inicialmente, el cliente inicia a ver a GFourmis como un aliado clave más que como un proveedor, por lo cual le concede facultades que le permiten intervenir a mayor nivel en el proyecto, no solo desde el área técnica, también desde la perspectiva de negocio; en muchas de estas ocasiones se ha llegado a un nivel de confiabilidad que ha iniciado a sociedades en productos y empresas.

Las metodologías de trabajo ágiles empleadas también enmarcan un punto de partida importante respecto a la organización de la compañía, estando a la vanguardia han logrado los resultados esperados en un menor tiempo posible sin perder la calidad de su servicio.

GFourmis está comprometido en que la prestación de su servicio les permita a sus clientes generar valor, oportunidades reales de negocio y aumento de su competitividad.

Caso de éxito 1

Ilustración 5 Caso 1

Antecedentes

Villa Lucia es una hospedería ubicada en el municipio de Villa de Leyva, considerado como uno de los pueblos más bellos de Boyacá y patrimonio histórico de Colombia. Desde el año 2014 hace parte del registro nacional de turismo. Comprometidos en ofrecer la mejor experiencia, manteniendo la tradición y tranquilidad de este lugar.

Reto

El principal reto era poder llegar a más clientes con un presupuesto limitado, ya que pautar en páginas en las que se promocionan servicios de hospedaje, suele ser de alto costo debido a los porcentajes de comisión que estos cobran. Para solucionar este inconveniente y hacer más eficientes las inversiones en publicidad, decidieron adquirir nuestros servicios de marketing digital y a través de ellos poder llegar directamente a los clientes y ahorrarse los gastos de intermediación.

Solución

Hospedería Villa Lucia escogió a GFourmis como el proveedor de marketing digital que guiaría la empresa al siguiente nivel y así lograr la consecución de nuevas oportunidades de negocio.

Para esto fue necesario algunas sesiones, en las que se conoció el modelo de negocio y el segmento al cual está dirigida, realizar cambios en la página web en cuanto a rendimiento y usabilidad.

Es así como en la actualidad se realiza una optimización constante, empleado tecnologías innovadoras para realizar seguimiento, con el fin de analizar los resultados y tomar decisiones que lleven al éxito las campañas de marketing digital, aumentando las solicitudes de reservas en Hospedería Villa Lucia.

Para este proyecto se implementan servicios que van desde la gestión de campañas de marketing en plataformas como Google Ads, hasta el desarrollo de software para la administración de las reservas, midiendo siempre el nivel de satisfacción del huésped.

Fuente: Fourmis, G. (2018)

Caso de éxito 2

Ilustración 6 Caso 2

Antecedentes

PROYECTO ÍTACA es una empresa colombiana gestora y promotora de plataformas empresariales, destacando entre estas PERIPLIA. Comprometida con los clientes al brindar acompañamiento a sus iniciativas, desplegando estrategias con resultados acertados, medibles y reales.

Reto

La empresa necesitaba actualizar su plataforma virtual PERIPLIA, para lograr hacer frente a los competidores de la industria y las nuevas necesidades del mercado. Debido a las limitantes en tecnologías usadas por la plataforma, se contaba con un producto poco escalable pero con un gran potencial.

Se requería de una empresa con suficiente experiencia y proactividad para orientar este producto de software a una versión estable, escalable y competitiva, sin afectar ni alterar la labor de los usuarios existentes.

Entre los principales retos se superó el entendimiento de la lógica de negocio en recursos humanos, la curva de aprendizaje en las tecnologías bases del producto, el seguimiento y la comunicación efectiva con los stakeholders que se encuentran distribuidos geográficamente.

Solución

Se realizó la re-estructuración de la plataforma, mediante la migración a tecnologías e infraestructura moderna y la implementación de nuevos módulos y funcionalidades.

El éxito de la solución se logró a través de un modelo de trabajo ágil con colaboración del cliente al hacer parte del proceso, teniendo una interacción permanente entre los diferentes actores.

La solución software de recursos humanos obtiene información de los colaboradores a través de diferentes herramientas para el diagnóstico y gestión del talento humano en las compañías, permitiendo mejoras en el direccionamiento, conocimiento de los colaboradores a la vez que se generan recomendaciones para optimizar la operatividad de la empresa.

Fuente: Fourmis, G. (2018)

Caso de éxito 3

Ilustración 7 Caso 3

Antecedentes

La Organización para la Excelencia de la Salud (OES) es una entidad sin ánimo de lucro que fomenta la transformación de la gestión y calidad de la atención en salud.

Fundamentada en 25 años de experiencia impactando sobre el pensamiento, las prioridades y las acciones alrededor de la calidad en salud; por medio del desarrollo de foros internacionales, eventos regionales y nacionales, cursos, diplomados en salud y libros digitales.

Reto

La OES necesitaba un proveedor con experiencia y reconocimiento en el campo de la tecnología, para realizar la administración de sus plataformas tecnológicas genéricas y personalizadas, en un tiempo prudente y a costos razonables. Además, requería brindar soporte oportuno a sus usuarios, garantizando el correcto funcionamiento de sus sistemas.

Solución

Como empresa durante los últimos años, hemos conformado un equipo de trabajo idóneo y capacitado para la gestión de soporte técnico y atención adecuada a usuarios finales. Por esto, la OES decidió escogernos como proveedor para:

- El diseño e implementación del sitio web institucional y tienda virtual con pasarela de pagos.
- El diseño de la arquitectura tecnológica sobre Amazon Web Services (AWS).
- La migración de las plataformas a la nube de AWS.
- La organización y adaptación de los procesos tecnológicos.
- La creación y apropiación de políticas de seguridad, planes de recuperación, contingencia y continuidad.
- La estabilización de sus servicios y plataformas digitales.

Además de contar con nuestro respaldo en la prestación de sus servicios digitales, brindamos asesoría técnica y funcional con la cual se logró una actualización completa de la infraestructura, disminuyendo la cantidad de solicitudes de soporte y garantizando el 99.9% de disponibilidad.

En la actualidad continuamos brindando el servicio de soporte técnico y mesa de ayuda a más de 5 plataformas web, que diariamente reciben tráfico desde diferentes partes del mundo.

Fuente: Fourmis, G. (2018)

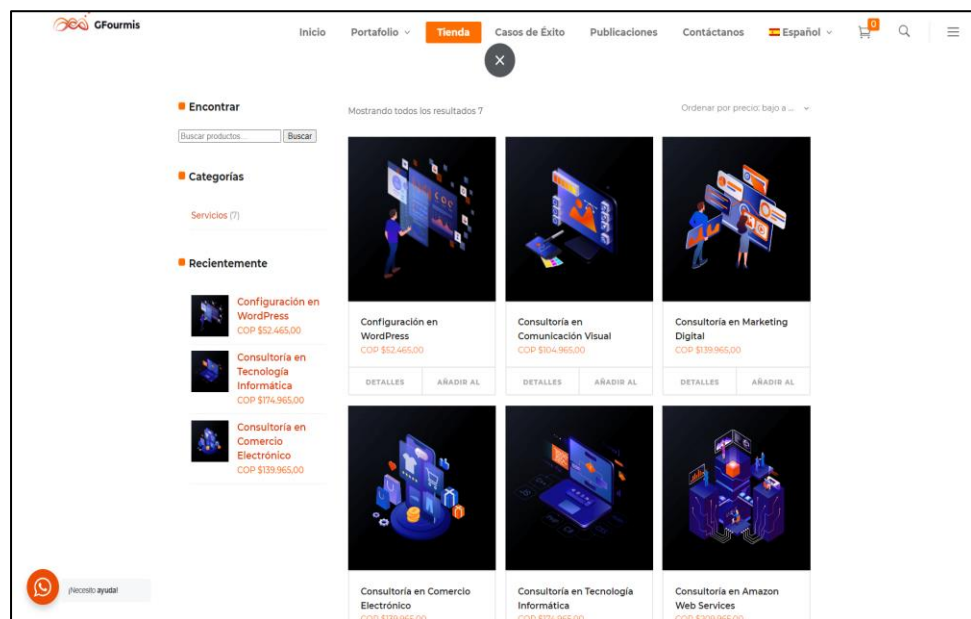
- **Canales de distribución y comunicación**

Los canales de distribución cumplen un papel fundamental al tratarse de la comercialización de productos, ya que estos facilitan su adquisición y agregan valor a las empresas, en el caso de la prestación de un servicio su nivel de distribución se vuelve más complejo, ya que muchas veces no es percibido significativamente como el caso de un producto, por lo tanto una comunicación efectiva se convierte en el mejor aliado para mantener informado al cliente de la prestación del servicio y no se genere una sensación de incumplimiento.

El principal canal de distribución-comunicación se realiza por medio de los correos electrónicos corporativos de las empresas, por los cuales se mantiene una comunicación fluida, enviando reportes de la prestación del servicio, ya que en la mayoría de casos que se realiza gestión no es muy común obtener un entregable hasta el final de los periodos en los que se demuestran informes de resultados, para el desarrollo de software los canales de distribución se efectúan con una base tecnológica, en la cual en las creaciones son depositadas directamente en los servidores y repositorios del cliente permitiéndole visualizar, de manera no gráfica, sino codificada el avance del proyecto -Backend-, el cual al final de las etapas se realiza una puesta en marcha de producción para que pueda ser visualizado de una manera gráfica de acuerdo a los requerimientos funcionales y estéticos del cliente -Frontend-

Un medio de comunicación que se ha incorporado recientemente es el WhatsApp Business por el cual se atienden todas las solicitudes y son direccionadas al área encargada, ya sea comercial o de soporte técnico; también cuentan con presencia en redes sociales como Facebook, YouTube, Instagram, LinkedIn, las cuales les ha permitido tener visibilidad a nivel mundial gracias al contenido gratuito que se genera, siendo este, enlace para el Ecommerce y generación de ventas.

Ilustración 8 Servicios que se pueden adquirir en Ecommerce



Fuente: Fourmis, G. (2018)

Ilustración 9 Ejemplo de publicaciones en Instagram GFourmis



Fuente: Fourmis, G. (2018)

El principal canal utilizado al ser un servicio especializado recae sobre las recomendaciones que realizan nuestros clientes empresariales con las demás empresas, aumentando el valor gracias a este “voz a voz”, el cual es aprovechado por el área comercial para el aumento de las ventas.

- **Relación con el cliente**

La relación con los clientes para cualquier tipo de compañía es clave ya que es un garante de su éxito y crecimiento, porque se debe tener en cuenta que además de realizar esta primera interacción con el área comercial, se debe continuar y mejorar estas relaciones, dado que facilitarán la prestación del servicio o adquisición del producto.

Un cliente al cual se le ha brindado unos acuerdos claros y se encuentra satisfecho, continuará adquiriendo sus servicios o productos con dicha organización, generando fidelización, retención y siendo un posible comunicador para realizar recomendaciones de la marca.

Por tal motivo GFourmis cuenta con una relación personalizada y directa, ya que la prestación del servicio lo exige, porque cada cliente tiene necesidades específicas y manejo diferente, abordando constantemente reuniones, en su mayoría virtuales que le garanticen al cliente que el proceso se está llevando de la mejor manera, igualmente dados los procesos establecidos se realiza el uso de correo electrónico, chat, llamadas telefónicas medios por los cuales se canalizan las necesidades y dependiendo la prioridad son igualmente atendidas por el área encargada

Estos medios de comunicación se convierten en primordiales en la prestación del servicio de Soporte el cual requiere solución de fallas rápidamente, la gestión de campañas de Marketing y el Desarrollo de software, aunque la trazabilidad de información es constante, en la mayoría de los casos no requiere de mayor urgencia.

Es importante mencionar que sus procesos de legalización de contratos se encuentran muy bien estructurados porque al trabajar sobre servicios a la medida están muy procesos a incurrir en sobrecostos por lo cual desde un inicio delimita claramente el alcance de cada proyecto o servicio.

A pesar de contar con procesos establecidos, en todos los casos la relación con el cliente no resulta satisfactoria, ya que se pueden ir generando fricciones que la debilitan o fallas en la prestación del servicio que son fuertemente recalculadas y van generando insatisfacción, como en los casos en los cuales por un alto volumen de solicitudes o actividades por realizar no se cumplen todos los requerimientos del cliente.

- **Ingresos**

Dependiendo la empresa se pueden obtener diferentes fuentes de ingresos, estos pueden provenir de la comercialización de productos o la prestación de servicios de acuerdo con la actividad económica ejercida, e igualmente recibir otros ingresos no operacionales derivados de las rentabilidades bancarias por cuentas CDT, fiducias, y rendimientos entre otros

En GFourmis sus precios se encuentran establecidos de acuerdo con el servicio que se va a prestar, la tecnología empleada, la cantidad adquirida, disponibilidad y requerimientos del cliente, sin embargo, estos pueden variar de acuerdo con las necesidades de cada proyecto teniendo en cuenta que no son siempre las mismas e igualmente están abiertos siempre a la negociación con el cliente.

En su mayoría están asociados a venta de paquete de horas, el valor de las horas se encuentra establecido de acuerdo con la complejidad del

servicio o producto que se requiera, de acuerdo a la necesidad y solicitudes de los clientes estas horas se van consumiendo en actividades específicas, también se manejan suscripciones y venta a valor fijo por requerimientos solicitados.

Los precios de algunos de sus servicios son los siguientes:

Tabla 1 Costos de servicios que presta GFourmis

Línea	Servicio	Valor hora
Soporte	Soporte web	\$58,000
	Soporte móvil	\$68,000
Software	Desarrollo web	\$52,000
	Desarrollo móvil	\$62,000
Marketing	Marketing digital Google Ads	\$48,000
	Marketing digital Facebook Ads	\$42,000
	Página web	\$48,000
Consultoría	Consultoría en Comunicación Visual	\$65,000
	Consultoría en Comercio Electrónico	\$75,000
	Consultoría en Tecnología Informática	\$85,000
	Consultoría en Marketing Digital	\$75,000

	Consultoría en Amazon Web Services	\$95,000
--	------------------------------------	----------

Fuente: Elaboración propia

Estos precios corresponden al aumento de tarifas realizado para el 20201*

Se procura realizar contratos con una duración mínima de 6 meses que permita asegurar un ingreso recurrente, así como también un resultado esperado por el cliente, porque en algunos proyectos es necesario tener una etapa de adaptabilidad o curva de aprendizaje, puesto que cada servicio requiere de un adecuado proceso y cierta cantidad de trabajado por parte del o los profesionales encargados.

En GFourmis realizan la facturación de todos los servicios para los clientes recurrentes- la primera semana de cada mes, para que el pago se realice hasta el último día hábil de este, sin embargo algunas empresas cuentan con políticas para el pago de sus proveedores y es necesario acomodarse a estas como por ejemplo el pago a 60 días, en el cual la empresa debe contar con un flujo de caja necesario para soportar esta deuda por parte de su cliente; también se manejan descuentos por pagos de contratos por anticipados y pagos que son cancelados inmediatamente se termina la prestación del servicio.

Actualmente estos ingresos han permitido cumplir con todas sus obligaciones, operacionales como financieras, siendo así superiores a sus costos y gastos, pero no en gran medida, su utilidad es mínima de acuerdo con lo esperado por la alta gerencia, ya que sus costos han ido creciendo de manera proporcional a sus ingresos, generando preocupaciones a nivel financiero.

- **Recursos claves**

Identificar los recursos clave se convierte en una actividad de gran importancia para todas las organizaciones, porque estos corresponden a los activos de mayor necesidad que permiten desarrollar un correcto funcionamiento para cumplir con su propuesta de valor, satisfaciendo las necesidades de los clientes y cumpliendo internamente.

Estos recursos claves pueden ser tangibles, intangibles, financieros, humanos, maquinaria, etc., la organización puede ser directamente la propietaria de estos o pertenecer a terceros.

Cada organización cuenta con recursos claves necesarios para su correcto funcionamiento, en el caso de GFourmis al prestar servicios sus recursos claves son principalmente intangibles como lo es el recurso humano, el cual es necesario que sea profesional y especializado ya que precisamente es lo que garantiza en su oferta de valor. Todos sus colaboradores se encuentran en constante capacitación dependiendo las

necesidades de los clientes, mercado y actualizaciones necesarias en tecnología, especialmente en el área de software que constantemente tienen novedades las cuales en cuestión de meses pueden convertir un servicio en obsoleto o anticuado.

Actualmente el equipo de colaboradores se encuentra conformado por:

- **Felipe Rojas:** CEO. Emprendedor y entusiasta, usa la tecnología en pro de una Colombia más participativa, un líder innato.
- **Fenimore Baena:** Líder Desarrollo de Software. Hombre emprendedor intuitivo y analítico, siempre está dispuesto a colaborar y trabajar en equipo.
- **Angela Muñoz:** Analista de Calidad. Creativa y responsable; en búsqueda de nuevos retos y conocimientos.
- **Nicolás Murillo:** Ingeniero de Soporte. Entusiasta frente a las nuevas tecnologías, enfocado al logro y en búsqueda de nuevos retos.
- **Néstor González:** Desarrollador Web. Gusta de la programación y está dispuesto a afrontar nuevos retos que se presenten en la vida.
- **Diana Tovar:** Líder Equipo de Marketing. Profesional dedicada y proactiva. Capaz de brindar la mejor asesoría y excelente servicio al cliente.

- **Natalia Prieto:** Creadora de Contenidos. Soñadora, apasionada por la escritura. Responsable y comprometida con sus metas.
- **Robert Reyes:** Gestor Comercial. Amante de la tecnología, especialista en crear soluciones que mejoran los procesos organizacionales.
- **Leonardo Rojas:** Coordinador Administrativos. Persona comprometida con sus metas personales y laborales, busca lograr un liderazgo creativo.
- **Vanessa Ruiz:** Auxiliar Administrativa. Joven soñadora y persistente, con la mejor disposición de aprender cada día y enfrentar retos.

Actualmente el equipo de trabajo se encuentra conformado por diez colaboradores, dos contadoras y dos abogados en modalidad outsourcing y dependiente la demanda de proyectos se puede llegar a aumentar a 15 colaboradores.

Su organigrama aunque está diseñado con una estructura vertical se encuentra muy alejado de la realidad, ya que al no ser una empresa muy grande en cantidad de colaboradores, áreas y puestos de trabajo, su funcionamiento es netamente de una estructura horizontal, porque entre equipos fluye constantemente la información, los cargos ocupados no son limitantes ni crean niveles jerárquicos complejos, por el contrario, toda la organización se encuentra muy abierta al diálogo, a escuchar todos los

colaboradores y hacerlos partícipes de las decisiones a nivel de proyecto y en algunas ocasiones, de las decisiones gerenciales.

Dentro de sus recursos claves es fundamental contar con una infraestructura tecnológica adecuada para soportar su operación, teniendo en cuenta que toda esta información, actividades y procesos se alojan en la nube y no cuentan con servidores físicos por sus altos costos, baja seguridad, poca funcionalidad, riesgos y por la responsabilidad que requiere tener centralizada y dependiente toda la información y operación en un solo lugar.

Su infraestructura tecnológica primordialmente cuenta con equipos de cómputo que son alrededor de 15 computadores de escritorio y portátiles, cada uno de estos con sus correspondientes licencias de uso de los softwares empleados y características especiales de acuerdo a la prestación del servicio, también con todos sus widgets necesarios como lo son cámaras, teclados, mouses, micrófonos, diademas, etc.

Su infraestructura física se encuentra básicamente repartida en escritorios, sillas, tableros, impresoras, entre otros necesarios para contar con una distribución operacional de las 3 oficinas designadas para un máximo de 15 colaboradores.

Adicionalmente cuenta con espacios para el bienestar de los colaboradores, conformados por una sala de estar y dotación completa de la cocina de la empresa.

Sin embargo, no cuentan con inmuebles ya que actualmente la oficina se aloja en un espacio en alquiler, el cual se está evaluando porque desde inicios de la pandemia y posterior inicio de trabajo en caso se dejó de utilizar al máximo este espacio, y la mayoría de los recursos fueron instalados en las casas de cada uno de los colaboradores.

Respecto a sus recursos económicos GFourmis tiene cuentas en PayU para la recepción de pagos realizados por su Ecommerce, Paypal para la recepción de pagos de clientes fuera del país, Banco de Bogotá en el cual tienen cuenta de ahorros, corriente, tarjeta de crédito con cupo \$18.000.0000 y un crédito solicitado en el 2020 por \$30.000.000, sus principales cuentas se encuentran en Bancolombia con una cuenta de ahorros, una corriente, dos fiducuentas creadas especialmente para provisiones de impuestos y nómina, también tarjeta de crédito de \$6.000.000 y un crédito solicitado en el 2021 por \$39.000.000; por cualquier medio de pago se realiza la recepción del dinero, esto con el fin de brindar diferentes opciones a los clientes. Pensando en una expansión y la salida al mercado de nuevos productos las inversiones de terceros también juegan un papel fundamental.

- **Actividades clave**

Es necesario realizar una serie de actividades claves las cuales tiene como objetivo cumplir con lo propuesto en su oferta de valor, tener un correcto

y eficiente funcionamiento de la organización que permita cumplir con sus obligaciones contractuales y de servicio. Estas actividades para cada organización pueden variar de acuerdo a su modelo de negocio y estructura de operación.

Siguiendo los lineamientos de un servicio ágil y personalizado, para GFourmis es necesario contar con dirección y liderazgo definido que permita realizar acciones de planificación y control para el cumplimiento de los objetivos y entregables establecidos.

A nivel operativo se deben llevar a cabo reuniones internas y con los clientes ya que la comunicación efectiva es la clave para llevar a cabo las metodologías ágiles que faciliten el desarrollo de las actividades, seguido de estas reuniones se deben analizar estos datos para convertirlos en información clara y detallada para la puesta en marcha, estas actividades operacionales como lo son el desarrollo de software y la creación y seguimiento de campañas de marketing luego de su entrega es necesario realizar pruebas de calidad para la verificación de la entrega del servicio esperado y especializado, el cual cumpla con los requerimientos y necesidades de los clientes.

Dentro de las actividades claves es de fundamental importancia realizar un registro, control y seguimiento de los proyectos, dado que en la mayoría de los proyectos el cobro se realiza por horas e intenta al máximo no desfasar esta planificación para no incurrir en sobre costos.

Igualmente, las actividades administrativas y contables cuentan con un papel importante, ya que, a pesar de ser una organización pequeña, por su formalidad se genera gran demanda de solicitudes gerenciales, de proveedores, clientes y actualización de información contable.

También cuentan con una planificación mensual en la cual se detallan actividades principales como lo son: facturación total la primera semana de cada mes, descarga de movimientos financieros y actualización de soportes en contabilidad todos los viernes, pagos de impuestos según el calendario tributario, pagos de nómina y proveedores la última semana de cada mes, reunión mensual de análisis de estados financieros, actualización de indicadores de gestión y financieros, entre otras actividades esporádicas.

En las actividades de marketing y publicidad se encuentran principalmente las publicaciones por redes sociales, creación de propuestas y seguimiento. Esta área es una de las más débiles y menos estructurada en la organización.

- **Aliados clave**

La red de aliados claves pueden ser personas naturales o jurídicas, internas o externas, que gracias a ellas es posible ofrecer un servicio de acuerdo con la propuesta de valor, tener relaciones satisfactorias tanto internas como externas, que faciliten el aumento de clientes e ingresos, brinden apoyo y soluciones financieras como de ideación, permitiendo reducir los riesgos.

Principalmente se cuentan con aliados claves como lo son, la familia, socios, empleados, proveedores, gobierno, entidades sin ánimo de lucro, entre otros, dependiendo de cada organización.

La familia ha sido un principal aliado interno de GFourmis, ya que, en su momento de constitución, era simplemente una idea de negocio y gracias a este apoyo recibido su fundador ha continuado sin importar los contratiempos.

Por otro lado, los colaboradores son el principal aliado de la organización, ya que la empresa se debe a ellos, su funcionamiento depende totalmente de la mano de obra, por lo cual siempre se intenta mejorar el bienestar y conformidad de ellos.

Dentro de los aliados, socios y grupos de interés se encuentran principalmente los proveedores de nuestro servicio, tales como Google, Amazon, Facebook, Instagram, entre otros, son los encargados que por medio de sus plataformas se pueda realizar la prestación del servicio

Los clientes se convierten en un aliado clave, teniendo en cuenta que muchas veces se plantean modelos de negocio en los cuales GFourmis ingresa como un socio aporte del emprendimiento o empresa, con el fin de ser más que un proveedor y crear una alianza estratégica, de igual manera al ser un servicio especializado, las referencias y opiniones de nuestros clientes, con

sus conocidos empresariales se vuelven fundamentales porque se va creando una difusión y respaldo de la compañía

El sector bancario también es un aliado clave por el financiamiento que se puede obtener, en el momento de inicio de la organización Fondo emprender fue el principal aliado, gracias a un capital semilla que potencializa la idea de negocio.

Las entidades de apoyo gubernamentales y privadas enfocadas en el fortalecimiento empresarial pertenecen a aliados claves, como lo es el Sena, cámara de comercio, Alcaldía de Cali, Universidades, plataformas de aprendizaje, con los cuales se desea estar en una constante capacitación y comunicación para aprovechar los programas ofrecidos.

- **Costos**

Es estrictamente necesario contar con una estructura de costos clara, definida y detallada, ya que de acuerdo a estos se deben llevar el control para una correcta administración, reconocerlos y proyectarlos en su totalidad es fundamental para mitigar riesgos, y prevenir problemas de flujo de caja, porque se debe tener el dinero disponibles para soportar estos costos y que no se vea afectada la operación y por ende un incumplimiento en la propuesta de valor, estos costos pueden ser fijos o variables.

Para GFourmis Los costos de producción son lo más altos de la organización, estos están representados en los salarios de los empleados y el pago de contratistas, que de acuerdo con la actividad económica y prestación del servicio están asignados a la elaboración y producción. De acuerdo a la contabilidad se tienen establecidos un promedio de costos mensuales de \$18.000.000, estos en algunos meses puede disminuir o aumentar de acuerdo con los costos variables cuando hay un incremento de proyectos o es necesario realizar entregas en un tiempo menor.

Aunque los ingresos están en la capacidad de cubrir los costos de la organización, estos igualmente son considerables, porque al ser la prestación de un servicio de profesionales, los costos crecen proporcionalmente a los ingresos, los gastos transversales como lo son los administrativos también tienen un porcentaje de gran importancia.

Igualmente la organización se encuentra en un estado rentable ya que logra cumplir todas las obligaciones de sus costos, gastos y financiaciones y a nivel contable reporta una utilidad bruta aproximada de \$10.000.000 mensuales y una utilidad neta aproximada de \$2.500.000 mensuales, valor que el gerente y propietario Felipe Rojas estima que es muy por debajo de lo esperado, dada la calidad del servicio, y el mercado en el que transcurre la operación, por lo cual uno de sus grandes retos es poder aumentar esta cifra por lo menos en un 100%.

Ilustración 10 Canvas Diagnostico



Fuente: Elaboración propia

3. RESULTADOS

3.1 Clientes

De acuerdo con el levantamiento de información realizado por medio de las reuniones con el Gerente de GFourmis y los datos compartidos por su área administrativas, se logró determinar que la consecución de nuevos clientes es una actividad la cual les cuesta mucho llevar a cabo.

En el 2020 tuvieron un total de 29 clientes, un promedio de menos de 3 clientes por mes, una cifra increíblemente baja para una estructura operativa diseñada para soportar una carga de trabajo mayor, igualmente por sus costos y gastos los cuales provienen principalmente de la mano de obra y variación es mínima.

De la totalidad de sus clientes la mayoría no fueron recurrentes durante el 2020, algunos por servicios de única prestación o proyectos muy cortos, estos clientes equivalen al 70%. El 30% restante equivale a los clientes que se encuentran dentro de su mercado objetivo y modelo de negocio ya que se obtuvo una facturación recurrente, con un promedio de 10 meses de continuidad.

La cantidad de clientes, aunque cumple un factor relevante igualmente es importante tener en cuenta el porcentaje de facturación de este sobre el total de las ventas, ya que en la revisión de cifras un solo cliente en un mes

llegó a representar el 67% del total de la facturación y obtuvo meses con más del 40% del total de su facturación.

Teniendo en cuenta la información suministrada se logró determinar que se está cumpliendo en mayor medida con su segmentación de clientes, estos no están aportando a su modelo de facturación recurrente, por lo cual se recomienda establecer formalmente un área comercial, encargada de realizar una revisión detallada de su mercado objetivo y segmentación de clientes, con el fin de evitar un desgaste innecesario en la consecución de clientes que a largo plazo no podrán soportar una carga mensual recurrente y que igualmente se les debe realizar todo el proceso establecido para una óptima prestación del servicio, proceso diseñado para una relación de larga duración.

En esta consecución de clientes se debe procurar que se encuentre un balance en el porcentaje de representación de cada uno sobre el total de las ventas, evitando así que haya una acumulación sobre un solo cliente, lo cual puede ser riesgoso para la organización, representando dependencia de este para el cumplimiento de sus obligaciones.

Esta situación se ha presentado en la cual por algún retraso del pago se ha incumplido a sus colaboradores y proveedores, generando graves afectaciones a su flujo de caja, también las decisiones que el cliente tome generan un gran impacto sobre la organización, como lo sucedido unos meses después del inicio de la pandemia momento en el cual el cliente se vio obligado

a reducir en un 50% la cantidad de horas contratadas inicialmente, acción que no se esperaba y desencadenó acciones urgentes para mitigar este hecho.

Para el 2021 la empresa GFourmis realizará el lanzamiento de su nuevo servicio de consultorías en Amazon Web Services, Tecnología Informática y Comercio electrónico, se recomienda realizar una segmentación de su mercado objetivo y realizar estudios de mercado para determinar su viabilidad, la cual facilite la venta de sus consultorías.

Se observó que todos los servicios prestados giran en un entorno tecnológico, pero no obstante es necesario realizar una especialización y concentración de esfuerzos en uno de estos que les permita encaminar sus acciones comerciales a la promoción de este.

Considerando las recomendaciones anteriormente dadas se sugiere para este segmento de clientes corporativos estos cuenten con un periodo de constitución superior a 5 años y con ingresos superiores a \$250.000.000 anuales, con el fin de garantizar relaciones comerciales duraderas y estabilidad financiera que les permita llevar a cabo la implementación de procesos tecnológicos.

Los clientes categorizados como emprendedores deben ser revisados si cumplen con los requisitos mínimos de la compañía para prestarles sus servicios o establecer parámetros de aceptación diferentes, teniendo en cuenta

la posibilidad de crecimiento, escalabilidad del negocio y si por medio de participación en convocatorias o inversionistas ya cuentan con un rubro definido para costos de tecnología.

La línea de Marketing Digital debe contar con un sector en el cual se puedan especializar e incluir en su oferta de valor como expertos de este, teniendo en cuenta los clientes actuales se recomienda enfocarse en el sector salud.

Con motivo de realizar una segmentación aún más detallada se recomienda realizar un *“Buyer Persona”* Que le permita al área comercial y ejecutivos de cuenta saber claramente a qué persona de la organización se debe abordar para realizar la venta, centrando así todos sus esfuerzos en la persona encargada de tomar la decisión o al que incentiva a realizar la compra para mejorar su eficiencia y efectividad.

Ilustración 11 Canvas versión 1



Fuente: Elaboración propia

3.2 Productos y servicios, propuesta de valor

GFourmis realiza la prestación de servicios en los cuales se busca la satisfacción del cliente teniendo en cuenta que estos no son percibidos directamente como algo material, lo que supone como un producto intangible, en vista que estos no cumplen con características físicas, en algunos casos su valor y trabajo no es apreciado directamente, lo cual puede requerir un desgaste mayor al momento de la entrega a satisfacción de estos y tienen que ser demostrados por los beneficios obtenidos.

Se debe agregar que en los servicios de Desarrollo de software web y móvil su valor percibido es mucho mayor, ya que al finalizar cada etapa de desarrollo u entregable se podría decir que se obtiene un “producto”, como lo es un software a la medida, una aplicación móvil o página web, aunque no cumple con características físicas, este cumplirá con características técnicas, funcionales y visuales, porque el cliente tendrá la posibilidad de observar lo que se realizó, aplicar pruebas de satisfacción y realizar ajustes visuales, caso contrario a la prestación de servicios de consultorías, asesorías, gestión de campañas de marketing y entre otros, no se pueden percibir fácilmente el valor del entregable.

GFourmis ofrece sus servicios por su página de la siguiente manera:

- **Consultoría en Tecnología Informática:** Impulsamos tu negocio en el mundo digital. Direccionamos nuestra experticia en Tecnologías de la Información y Big Data a todas las áreas de tu negocio.

Realizamos el diagnóstico, plan de adopción, uso y aprovechamiento de los recursos informáticos.

- **Marketing Digital:** Atraemos clientes potenciales para tu negocio. Construimos, diseñamos y ejecutamos estrategias alineadas a tus objetivos comerciales.

Integramos herramientas tecnológicas que permitan optimizar tu presupuesto en:

- Google
- Facebook
- Instagram
- YouTube

- **Desarrollo de Software:** Desarrollamos software a la medida. Las piezas clave de tu negocio en Internet, pueden ser la sinfonía perfecta.

Creamos productos software web a la medida, con altos estándares de calidad basados en tecnologías ligeras que permiten a los usuarios tener una agradable experiencia:

- Tiendas virtuales
 - Sitios web profesionales
 - Portales corporativos
 - Sistemas de información
 - Plataformas E-Learning
-
- **Aplicaciones Móviles:** Hacemos de tus ideas, mágicas aplicaciones móviles. Transformamos tus necesidades y las de tus clientes en soluciones de tecnología que permitan llevar tu negocio a otro nivel, siendo visible en cualquier lugar, momento y dispositivo.

 - **Mesa de Ayuda y Soporte Técnico:** Brindamos atención y soporte a tus usuarios. Proveemos recursos técnicos y humanos que monitorean y garantizan la disponibilidad de tus plataformas tecnológicas. Trabajamos con prácticas estrictas de seguridad de la información, protegiendo tus datos de ataques informáticos y filtraciones.

Contamos con mecanismos de contingencia para asegurar que tus servicios continúen operando sin interrupción.

- **Soluciones Empresariales:** Implementamos herramientas escalables que te permitirán contar con tecnología de punta invirtiendo solo en los recursos que demanda el negocio.

Empieza hoy mismo a usar tecnología en la nube ajustada a las necesidades de tu empresa. (*Fourmis, G-2018*)

Adicionalmente cuenta con dos soluciones tecnológicas, clasificadas como Software como servicios (Software as a Service, SaaS), estas soluciones van dirigidas al usuario final, con la finalidad de obtener un producto software dirigido encargado de satisfacer una necesidad específica:

- **Agile Teams:** Solución tecnológica que elimina las falencias presentes en la gestión de un proyecto, a través del control de los procesos y actividades inmersas en la ejecución de este.

En relación con su servicio de Consultoría Informática en el año 2021 se está validando el mercado para la apertura de consultorías en: Amazon Web Services, Comercio Electrónico, Marketing Digital, Comunicación Visual y Analítica de Datos; con el fin de dedicar un área a solo servicios de consultoría.

Los servicios de GFourmis se pueden catalogar como productos de comparación, dado que cumplen con las características de ser comprados con menor frecuencia, comparados directamente por su calidad, precio y servicio, por lo cual los consumidores dedican mayor cantidad de tiempo y esfuerzo para informarse y realizar la compra.

En los productos no buscados se encuentran las consultorías, porque normalmente el consumidor no piensa en comprarlas, es por este motivo que

muchas veces se implementa una estrategia comercial en la cual se realiza una breve sesión en la para escuchar al cliente y se entregan recomendaciones genéricas, con el fin de evidenciar problemas actuales y necesidades a satisfacer con la adquisición del servicio.

Para GFourmis es de gran importancia dar a conocer los atributos y beneficios de sus servicios, porque a pesar de contar con estos si no son comunicados correctamente al cliente, por el tipo de servicios pueden ser desapercibidos fácilmente.

La calidad del servicio es un pilar fundamental para GFourmis, ya que gracias a su buen trabajo le ha permitido contar con esta trayectoria de más de 8 años, en los cuales se ha caracterizado por obtener su crecimiento gracias al voz a voz y recomendaciones realizadas por sus clientes, por ello es que se aseguran realizando contratación de personal capacitado, aplicación de pruebas de aseguramiento de calidad y seguimiento constante e interacción con el cliente.

Dentro de sus características de diferenciación se resalta el cumplimiento en sus obligaciones, en fechas y entregables, porque muchos de los clientes han llegado a contratar los servicios luego de tener una mala experiencia con empresas o freelances que no cumplieron con lo pactado inicial o simplemente no les volvieron a responder y los proyectos quedaron inconclusos.

Con relación a sus principales características se debe destacar la agilidad, especialización y la honestidad al realizar recomendaciones a los clientes, dado que muchos desconocen de aspectos tecnológicos y siempre se procura que obtengan un servicio que realmente les va a funcionar a un costo razonables y no ofrecer cosas adicionales que, aunque generarían un mayor ingreso no sería de utilidad a las necesidades del cliente.

Se debe agregar que durante la intervención de esta consultoría se identificó que GFourmis además de cumplir con los requerimientos tecnológicos brinda un acompañamiento en temas de ideación y beneficio general para la empresa del cliente ya que no se encarga de cumplir solo con sus obligaciones sino que además pone a disposición su equipo de expertos para validar y cuestionar la viabilidad de las propuestas e ideas con las que los clientes llegan a buscarlos, participando como un ente externo para la construcción de los productos y servicios ofrecidos por los clientes.

En cierta medida existe una inseparabilidad por la interacción proveedor-cliente dado que un colaborador es el encargado de prestar el servicio o de estar a cargo de clientes específicos y ser la cara visible del equipo de trabajo, de esta manera formando parte del servicio, por lo cual se le recomienda a GFourmis capacitar a sus colaboradores en atención al cliente, comunicación asertiva, manejo de reuniones, levantamiento de información, toma de decisiones, entre otros que le permitirán a los colaboradores tener un mejor desempeño al momento de tener contacto directo con el cliente y tener la capacidad de tomar acción sin depender del líder, en este caso el Sr Felipe

Rojas, porque en realidad la mayoría de las decisiones tienen que ser aprobadas por el, hecho que ha le generado una sobrecarga de trabajo y limitantes de acción a sus colaboradores.

La identidad de marca de “Groupe Fourmis” proviene de la palabra “**Fourmis**” es la palabra en francés para **Hormigas**: seres que trabajan continuamente en equipo para lograr grandes cosas.

Se realizó la elección a través de este nombre/concepto, porque condensa características claves de la empresa: el trabajo en equipo, la comunicación constante entre los miembros, la definición de los roles en cada proyecto según las fortalezas de cada uno, la adaptabilidad, el compromiso, el bien común y la pertenencia.

El trabajo en equipo articulado, apasionado y colaborativo nos permite afrontar nuevos retos de manera ordenada y orgánica. De ahí: Groupe Fourmis = GFourmis.

Por ello es importante tener en cuenta los siguientes rasgos identitarios al momento de comunicar:

- Pasión por nuestro trabajo
- Inmediatez
- Flexibilidad
- Respaldo

- Innovación
- Tecnología de vanguardia
- Creatividad
- Trabajo en equipo de la mano del cliente
- Servicio ágil y personalizado

Si bien el nombre tiene su origen en el francés, su uso como marca o naming corresponde a un neologismo y no debe pronunciarse en esa lengua. La pronunciación correcta es con la fonética del inglés americano.

Las letras G y F siempre deben escribirse en mayúsculas: GFourmis.

Asimismo, la letra G no debe separarse de la letra F, tampoco debe escribirse grupo, Groupe o group antes de la palabra Fourmis, y, por último, el nombre no debe abreviarse.

El eslogan de la empresa, presente en su logo principal y variantes, es **Strategic & digital solutions.**

Ilustración 12 Logo Groupe Fourmis



Fuente: Fourmis, G. (2018)

El símbolo surge de la abstracción de la forma de las hormigas, sumado a una estructura orgánica de curvas y gradaciones. La intención es comunicar modernidad, flexibilidad, dinamismo y uso amigable.

A su vez, las antenas de la hormiga, representadas por dos círculos, representan conceptos de **comunicación, conexión e información**, funciones relacionadas a las antenas de las hormigas reales y el rubro de la empresa.

Su fuente principal es la tipografía Montserrat es un tipo de estilo geométrico que tiene ajustes ópticos sutiles. El resultado es esta familia sans serif con múltiples versiones y posibilidades, tanto en el mundo editorial como en el corporativo.

Ilustración 13 Frente Tarjeta GFourmis



Fuente: Fourmis, G. (2018)

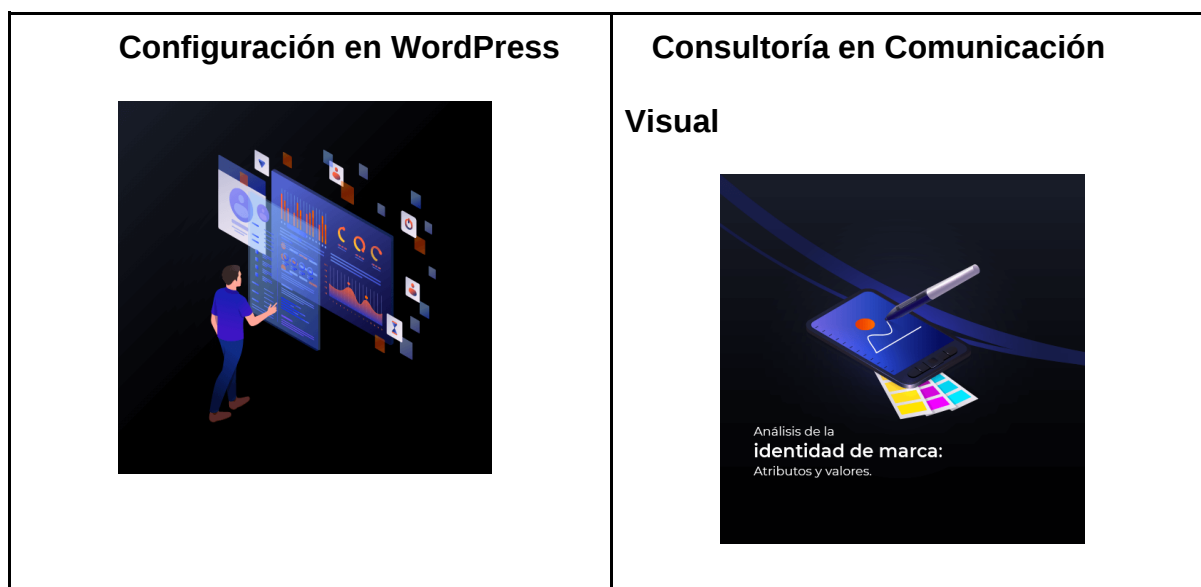
Ilustración 14 Reverso Tarjeta GFourmis

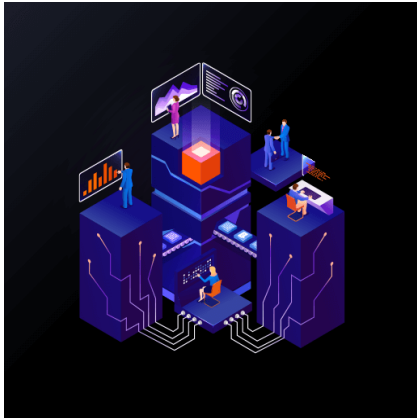


Fuente: Fourmis, G. (2018)

Para cada uno de sus servicios también se cuenta con una representación gráfica, que es la observada en su página web y con la que fácilmente sus clientes pueden asociarlos.

Ilustración 15 Servicios GFourmis



Consultoría en Marketing Digital 	Consultoría en Comercio Electrónico 
Consultoría en Tecnología Informática 	Consultoría en Amazon Web Services 

Fuente: Fourmis, G. (2021)

Para cumplir las necesidades de la dirección de GFourmis se debe iniciar en la ideación y construcción de un producto bajo modalidad de Software como servicio (SaaS) el cual se encargue de suplir una necesidad común entre empresas de un mismo sector o vertical de negocio, que sea de fácil comercialización y con un valor asequible, convirtiéndose en el core business

de GFourmis por tener características de escalabilidad a bajos costos y modelo de pago en suscripción.

Se debe resaltar que GFourmis ® inició en el 2020 formalmente su proceso de registro de marcar el cual fue otorgado exitosamente en el 2021 se recomienda que dicho reconocimiento sea actualizado en sus logotipos, redes sociales, página web, papelería, indumentaria, etc., esta verificación servirá para dar un mayor peso a la empresa e incidir positivamente al momento de tomar la decisión de adquirir sus servicios.

Es claro que GFourmis cuenta con Misión, Visión y propuesta de valor, ahora bien, por medio de esta consultoría se sugieren las siguientes modificaciones de acuerdo con lo que la empresa realiza y quiere reflejar frente a sus clientes:

Propuesta de Misión:

“Ser el aliado estratégico de las empresas mediante el acompañamiento y creación de productos y servicios digitales de calidad que mejoren su competitividad, garantizando un equipo de trabajo ágil, apasionado por los retos profesionales y la innovación.”

Propuesta de Visión:

“Ser un referente nacional en la industria de las TIC's que soluciona y satisface las necesidades de las empresas gracias a la calidad de los servicios, confianza, amabilidad, respaldo e inspiración de sus colaboradores para entregar las mejores soluciones tecnológicas, generando bases sólidas para ingresar a competir al mercado internacional”

Propuesta de valor:

La estrategia de diferenciación del servicio de GFourmis frente a la competencia se basa en la construcción de una relación de confianza que garantiza el cumplimiento y satisfacción de las necesidades de sus clientes, adicionalmente estos son cautivados por el valor agregado entregado por GFourmis, que les da la posibilidad de contar con un aliado tecnológico que de una manera acertada podrá hacer realidad de sus ideas de innovación y de generación de competitividad en el mercado.

Dentro de estos factores diferenciales se debe enfatizar la personalización del servicio, entregar un acompañamiento continuo por todo el equipo de trabajo, comunicar que el equipo esta conformado únicamente por profesionales expertos en las necesidades particulares de los clientes.

Para llevar a cabo dicha personalización es necesario establecer los canales de comunicación para esto y tiempos óptimos de respuesta para cada nivel de servicio.

La experiencia se debe resaltar de acuerdo a sus mas de 8 años de servicio, las capacidades y habilidades adquiridas para temas en específico, el cliente debe tener la seguridad que sus problemáticas se solucionaran de acuerdo a vivencias pasadas del equipo, por lo que será más rápido y acertado adquirir sus servicios.

GFourmis para todos sus servicios debe iniciar con una fase exploratoria y diagnostica en la cual se identifican las necesidades actuales del cliente y se prever futuras problemáticas, seguidamente se plantean estas soluciones y su respectivo plan de trabajo con entregables y fechas, garantizando así el cumplimiento y seriedad de lo ofrecido.

Esencia de GFourmis: Somos tu aliado tecnológico

Solucionamos tus necesidades materializándolas en soluciones TI vanguardistas, que generan valor, oportunidades reales y competitividad a tu empresa, comprometidos siempre con un servicio de calidad, ágil y personalizado.

Para garantizar una correcta propuesta de valor por parte de la organización es necesario tener claras estrategias de análisis de mercado,

enfocada en la competencia para determinar el valor agregado que esta ofreciendo el sector, y cómo es posible igualarlo o mejorarlo.

Internamente también se debe realizar encuestas con sus clientes para conocer diferentes puntos de vista que garanticen que se esta cumpliendo con la propuesta de valor ofrecida y aceptar sugerencias de cómo mejorar esta.

Ilustración 16 Canvas versión 2

				Versión: 2	Fecha: 08-08-2021
Aliados clave	Actividades clave	Propuesta de valor	Relación con el cliente	Segmento de clientes	
Cientes ➤ Mayores generadores de nuevos prospectos ➤ Emprendedores con ideas de negocios escalables que estén en busca de aliados tecnológicos	Area Comercial ➤ Promoción y publicidad de servicios por canales digitales ➤ Estrategias de segmentación Area Operativa ➤ Pruebas de aseguramiento de calidad ➤ Capacitaciones	➤ Solucionamos tus necesidades materializándolas en soluciones TI vanguardistas, que generan valor, oportunidades reales y competitividad a tu empresa, comprometidos siempre con un servicio de calidad, ágil y personalizado ➤ Creamos alianzas de confianza que siguen cumplimiento y satisfacción	➤ Aliado tecnológico relación cercana, con bases de confianza, seguridad, lealtad y cumplimiento	Desarrollo, Soporte y Consultorias ➤ Clientes corporativos, constitución superior a 5 años, ingresos superiores a \$ 250.000.000 anuales ➤ Startups con participación en convocatorias o inversionistas definidos Marketing Digital ➤ Empresas prestadoras de servicios de salud	
	Recursos clave Colaboradores ➤ Es necesario contar con colaboradores especializados para cumplir con la propuesta de valor	➤ Equipo de expertos encargados de realizar un acompañamiento a nivel tecnológico ➤ Estrategias de trabajo flexible y dinámico ➤ Creación de productos SaaS escalables	Canales		
Estructura de costos			Fuentes de Ingreso		

Fuente: Elaboración propia

3.3 Calidad y productividad en mi negocio

Establecer y cumplir estándares mínimos de calidad y productividad es fundamental para GFourmis, al prestar un servicio especializado se convierten en un factor primordial porque sus clientes siempre desean el mejor servicio y están dispuestos a pagar un mayor precio, en comparación con independientes u otras empresas, por el respaldo ofrecido por el GFourmis en el cumplimiento de sus entregables y requerimientos establecidos.

Dentro de las principales características y actividades claves se encuentra la mejora continua realizada por medio de la implementación del ciclo PHVA el cual aunque no se encuentra descrito y realizado según la teoría, GFourmis lo realiza de manera constante, por las metodologías ágiles implementadas para el desarrollo del software, en las cuales siempre antes de la prestación del servicio se realiza una fase de análisis, encargada de delimitar el alcance del sistema para así poder planificar las actividades a realizar, seguidamente se continúa con el desarrollo del sistema que corresponde al *hacer*, se hacen las pruebas funcionales correspondientes a la *verificación* y por último de acuerdo a estos resultados se *actúa* para encaminar la nueva planificación.

Esta metodología de planificación continua se ha llevado a cabo en todas las áreas y proyectos de la organización, logrando ser tan detallada y precisa, que se ha cuantificado en horas hombre, lo que le da una mayor

certeza a GFourmis sobre sus costos y el cliente conocerá específicamente qué se va a realizar y el valor real sin esperar desfases de sus necesidades.

Llegar a este punto de precisión requiere de tiempo que es traducido en dinero, por lo cual gracias a esta intervención se evidenció que muchas veces las propuestas o cotizaciones realizadas por GFourmis contaban con dos fallas, la primera su tiempo de entrega no es óptimo, teniendo en cuenta la participación del equipo de desarrollo para realizar la fase de análisis y segundo que estas propuestas no son tomadas la mayoría de las ocasiones por los prospecto dadas diferentes circunstancias, desencadenando pérdidas por la inversión de este tiempo y hasta generar demoras en otras actividades asignadas, es por ello que se sugiere evaluar un modelo en el cual sea posible cobrar por esta primera fase de levantamiento de información y análisis, realizar cotizaciones con un valor base para determinadas características y después del inicio sí realizar este costeo detallado y por último para evitar que el área de producción esté implicada directamente en actividades comerciales, se debería tener un ingeniero de preventa o analistas de sistemas dedicados exclusivamente a esta actividad comercial.

Invertir recursos para generar estandarización resultará muy eficiente partiendo del hecho de que se tienen un segmento de clientes muy amplio, igualmente de sus servicios ofrecidos, lo que genera que para cada proyecto su forma de abordarse cambie mucho lo cual los obliga a modificar su metodología de trabajo dependiendo el proyecto, si la metodología más sus actividades se logra estandarizar disminuirán los tiempos de entrega de

proyectos, lo que resulta beneficioso para la organización, ya que se cobraría lo mismo por una inversión de tiempo menor, generando disponibilidad para otros proyectos.

La estandarización la deben enfocar en reducir la variabilidad de los procesos, por medio de documentación y capacitación de los colaboradores para abordar cada uno de estos cumpliendo con las exigencias del mercado respecto a la calidad, seguridad entrega y costos.

La construcción de la estandarización debe partir de los principios de ser guías específicas y útiles con cierto grado de flexibilidad, los colaboradores participarán de la mejora del estándar para garantizar su efectividad, simplicidad de los procedimientos, ayudar a las personas, eliminar la variabilidad de los procesos y reducir los desperdicios creando una visión y ritmo de trabajo.

Se evidencia que la calidad del servicio sí responde a las necesidades de los clientes que conocen en profundidad lo que se está ofreciendo y la complejidad que esto conlleva, lo respalda relaciones comerciales que tienen más de 5 años de continuidad.

Los costos del servicio si infieren directamente en la calidad del servicio porque es necesario contar con colaboradores especializados, que estén en la capacidad de satisfacer las necesidades de los clientes, muchas veces es

necesario acceder a personal que se encuentre mucho más capacitado cuando el cliente requiere tecnologías o asesorías especiales.

A nivel de competitividad se debe evaluar constantemente el desarrollo de las ventas y rentabilidad de la organización, se establecen y analizan los procesos para simplificarlos y aumentar la productividad, igualmente se debe ser continuo y estructurado con las mediciones de competencias y capacidades del equipo de trabajo.

Para mejorar su productividad deben realizar una revisión y planteamiento de la estrategia que permita ajustarse, teniendo en cuenta las tendencias respecto al entorno de la compañía y su competencia.

El número de clientes en el transcurso del año se ha mantenido estable teniendo en cuenta, que muchos de estos solo están por el periodo del proyecto y no son recurrentes, por lo cual es importante estar en una constante consecución de prospectos, de acuerdo a la segmentación del mercado, proceso que algunas veces se dificultan, por ser un servicio especializado los procesos de cotizaciones en algunos casos pueden ser complejos porque es necesaria la intervención de los ingenieros.

Constantemente no se reciben quejas o reclamos de los clientes porque la comunicación es muy buena, por ello cuando se presenta algún inconveniente se procura solucionar en el menor tiempo posible.

Se cuenta actualmente con un organigrama establecido, dado que no es una organización muy grande, este es muy sencillo y práctico.

Dentro de las actividades claves es necesario que se realicen o actualicen segmentaciones del mercado y de los clientes potenciales por cada uno de los servicios ofrecidos.

Teniendo en cuenta que la unidad de medición son las horas, se procura optimizar al máximo los recursos, de tal manera que se pueda aumentar la productividad para abarcar de manera más eficiente los requerimientos y así poder tener mayor tiempo disponible para temas de bienestar y capacitación.

La productividad igualmente es cuantificada gracias al registro de actividades y tiempos, porque se maximizan los beneficios teniendo un mayor control, respecto a los límites que se deben tener con cada cliente, porque en el sector es muy común observar desfases en los proyectos porque no se cuenta con un seguimiento y control oportuno.

Para mejorar la productividad de la organización se pueden aplicar estrategias que permitan automatizar aún más algunos procesos, continuar con los procesos de capacitación para tener personal más especializado que agregue valor a la compañía y ofrezca competitividad en el sector.

El manejo del personal por parte de la organización es muy bueno porque se basa en una relación de confianza y opinión, en la cual todos son

escuchados y tenidos en cuenta en el momento de tomar decisiones, convirtiéndose en una estructura horizontal, aboliendo los jefes y reemplazándolos por líderes.

Continuando con el proceso de mejora continua y la implementación de la productividad GFourmis debe iniciar con la definición de sus objetivos para diseñar un plan de gestión estratégico enfocado en lograr las metas propuestas.

Seguir con el buen manejo de la comunicación que se lleva a cabo e intentar mejorarlo teniendo en cuenta que el trabajo en modalidad remota o virtual consiste en la sinergia del equipo de trabajo, donde todos aporten ideas y lo más importante un trabajo colaborativo.

Dedicar esfuerzos en el clima laboral con definición de trabajo equitativo que fomente la motivación y mejora de la productividad.

Establecer un presupuesto general y de este asignar un rubro a investigación y desarrollo para continuar innovando sus productos y procesos, emplear las nuevas tecnologías y mejorar herramientas para competir en el mercado que es dinámico y sus exigencias van en aumento.

Se debe considerar la productividad en marketing que sirva para implementar estrategias para fidelizar clientes y llegar a nuevos mercados, saber llegarles a sus clientes y aumentar la base de cliente.

Ilustración 17 Canvas versión 3

Versión: 3				Fecha: 15-03-2021					
Aliados clave		Actividades clave		Propuesta de valor		Relación con el cliente		Segmento de clientes	
Cientes ➤ Mayores generadores de nuevos prospectos ➤ Emprendedores con ideas de negocios escalables que estén en busca de aliados tecnológicos		Área Comercial ➤ Promoción y publicidad de servicios por canales digitales ➤ Estrategias de segmentación Área Operativa ➤ Pruebas de aseguramiento de calidad ➤ Capacitaciones ➤ Seguir estándares de calidad y productividad ➤ Cuantificación de actividades y proceso ➤ Automatización de procesos - I + D Proceso administrativo ➤ Planeación ➤ Organización		➤ Solucionamos tus necesidades materializándolas en soluciones TI vanguardistas, que generan valor, oportunidades reales y competitividad a tu empresa, comprometidos siempre con un servicio de calidad, ágil y personalizado ➤ Creamos alianzas de confianza que siguen cumplimiento y satisfacción ➤ Equipo de expertos encargados de realizar un acompañamiento a nivel tecnológico ➤ Estrategias de trabajo flexible y dinámico ➤ Creación de productos SaaS escalables		➤ Aliado tecnológico relación cercana, con bases de confianza, seguridad, lealtad y cumplimiento ➤ Gestión de cliente antes, durante y después de que realice una compra ➤ Relaciones comerciales extensas ➤ Estrategias de fidelización		Desarrollo, Soporte y Consultorías ➤ Clientes corporativos, constitución superior a 5 años, ingresos superiores a \$ 250.000.000 anuales ➤ Startups con participación en convocatorias o inversionistas definidos Marketing Digital ➤ Empresas prestadoras de servicios de salud	
		➤ Dirección y liderazgo ➤ Seguimiento y control Recursos clave ➤ Colaboradores ➤ Es necesario contar con colaboradores especializados para cumplir con la propuesta de valor				Canales ➤ CRM			
Estructura de costos ➤ Nómina ➤ Proveedores ➤ Prestadores de servicios para proyectos ocasionales o especializado					Fuentes de Ingreso				

Fuente: Elaboración propia

3.5 Tecnología y Marketing digital en mi negocio

La llegada del COVID afectó el desarrollo de muchas empresas a nivel mundial, tuvo consecuencias en cuanto a su manera de llegar a los clientes, la manera de ofrecer sus servicios y hasta en su forma de operar; GFourmis es una empresa especializada en brindar servicios tecnológicos que no se vio afectada por este suceso puesto que esta siempre ha tenido inmersa la tecnología, cuenta con medios que permiten llegar y atraer la atención de sus clientes.

La prestación del servicio de GFourmis no se vio afectada por la contingencia del COVID 19 ya que desde hace varios años venía implementando y aplicando metodologías de teletrabajo y trabajo en casa, toda su infraestructura y proveedores son tecnológicos, por ello solo basta contar con un computador y conexión a internet para desarrollar las actividades diarias de la compañía, por lo cual mudó toda a modalidad virtual la prestación todos sus servicios sin ningún inconveniente.

Dentro de las principales herramientas que GFourmis utiliza para llevar a cabo su operación se encuentran:

- Agile Teams: Gestión de proyectos y seguimiento de actividades
- Trello: Software de Administración de proyectos
- Adobe Sign: Firma electrónica de documentos

- Softpymes: Software de contabilidad
- Periplia: Software de recursos humanos
- Google Workspace: herramientas de colaboración, Gmail, Calendario, Meet, Chat, Drive, Documentos, Hojas de cálculo, Presentaciones, Formularios, Sites y muchas otras más

Estas herramientas son las principalmente utilizadas de manera transversal en el día a día de la organización, adicionalmente se cuentan con un sin fin de herramientas más específicas para cada una de las áreas de la organización, todas tienen como fin desarrollar las actividades de manera colaborativa y eficiente.

Para todas las herramientas se cuentan con requisitos mínimos de seguridad evitando la pérdida y robo de información, como lo es la verificación de dos pasos, cuentas de correo de recuperación, copias de seguridad, etc., también es obligatorio realizar todas las actividades de manera virtual y no alojar información en los computadores.

Las herramientas tecnológicas utilizadas por la gerencia como lo son el software de contabilidad, recursos humanos y gestión de proyectos, les han permitido tener una visión general de la compañía a la hora de tomar decisiones, permitiéndoles obtener información en tiempo real, mejorando la productividad, facilitando el manejo de la información y eliminando operaciones innecesarias para agilizar los procesos.

La última herramienta y no menos importante, hace referencia a la página web, ya que allí se encuentra alojado el blog y el Ecommerce, permitiendo acercarse al cliente ofreciendo contenido gratuito que lleva a realizar compras, conocer sus características, condiciones y recibir información personalizada.

Respecto al área comercial de GFourmis se debe precisar que el Marketing Digital es el conjunto de actividades que se realizan por medios tecnológicos, publicitarios y digitales como el internet, los dispositivos móviles o las redes sociales, que le permiten desarrollar estrategias que dan visibilidad y promocionan un negocio o marca a través de diferentes plataformas.

En la actualidad el mundo tecnológico es el principal medio de comunicación ya sea para estar actualizado, recibir información o ser inducido a la compra de bienes y servicios, por lo tanto, es muy valioso introducir la empresa en este mundo para dar visibilidad y promocionar el servicio en los distintos medios que este ofrece.

GFourmis tiene una excelente relación con el marketing digital dado que cuenta con medios tecnológicos de acercamiento al cliente, publicidad de sus productos y servicios, atención personalizada a través de los medios tecnológicos, todo esto con el fin de mantenerse a la vanguardia, aumentar las posibilidades de alcance a los clientes, generar facilidades de comunicación y ser una empresa competitiva a nivel mundial esta relación ha venido en aumento en los últimos años, aunque curiosamente presta el servicio de

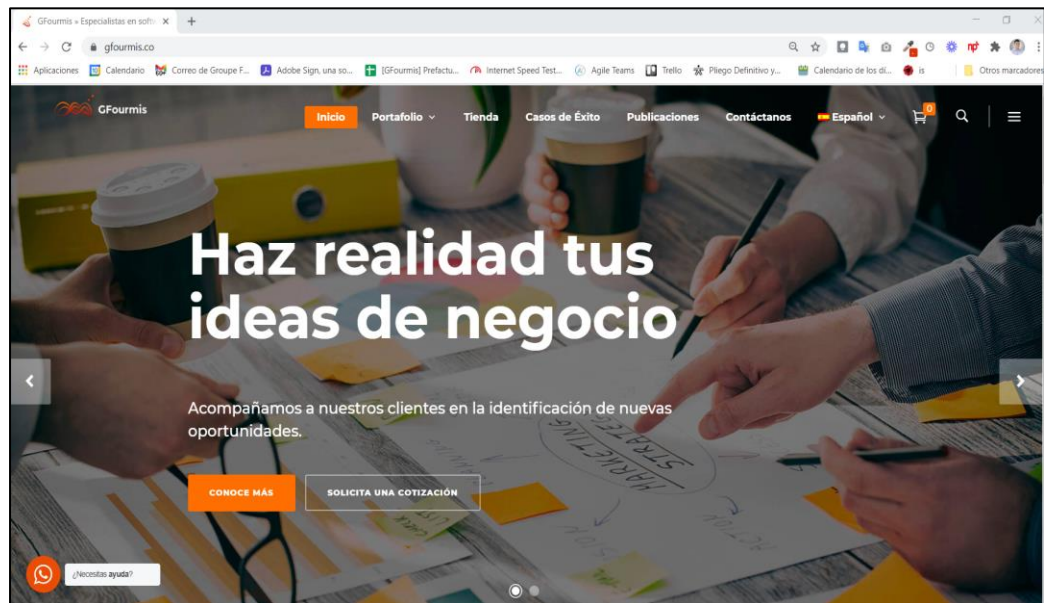
gestión de campañas de marketing a sus clientes, este no es puesto en práctica constantemente a nivel interno, el objetivo de cuando se ha puesto en marcha se ha basado en generar contenido para obtener y contar con presencia en las redes sociales y últimamente generando campañas en Google ADS para la venta específica de una consultoría.

Dentro de sus principales canales digitales se encuentran: página web, Fanpage de Facebook, canal de YouTube, Instagram, LinkedIn y Twitter.

Se han implementado tácticas que permitan conocer la satisfacción de los clientes en la utilización de estos medios para así ir mejorando los servicios prestados, algunas de estas tácticas han sido encuestas de satisfacción, tickets de soporte, suscripción a boletines, actualización de bases de datos, con lo anterior cabe mencionar que el modelo de negocio empresarial GFourmis está basado completamente en el medio tecnológico por lo tanto permite la aplicación del marketing digital en todos sus aspectos.

Es importante dar a conocer cada uno de los medios digitales con los que la empresa cuenta, principalmente su página web, <https://gfourmis.co/> la cual se destaca por ser muy completa, contar con portafolio, carrito de compras para adquirir algunos servicios, publicaciones de temas relevantes, botón para contactar por WhatsApp, dar a conocer su propuesta de valor, información de contacto, casos de éxito de sus clientes, sus redes sociales, reconocimiento, socios, entre otros, igualmente se tienen versiones en inglés y español.

Ilustración 18 Página Web GFourmis



Fuente: Fourmis, G. (2021)

A pesar de tener en su formulario de contacto el número de WhatsApp y el botón, se recomienda se sea agregado un correo electrónico, para los prospectos que prefieren tener un canal de comunicación más formal.

Respecto al email marketing es una estrategia de comunicación personalizada, a través del envío de información por correo electrónico a bases de datos y contactos de clientes prospectos; actualmente no se está aprovechando esta herramienta al máximo por parte de GFourmis ya que no se tienen establecidos cronogramas de envío de los mails, ni temáticas definidas.

Se recomienda que sea utilizada para informar con noticias, ofertas y novedades del servicio, hacer presencia de marca, de tal manera que el cliente sienta presencia y acompañamiento por parte de GFourmis, igualmente se

puede interactuar para realizar seguimiento a las necesidades del cliente, entregar contenido de valor a sus prospectos e incentivar a nuevas ventas.

Para evitar bloqueo de las cuentas de correo se deben obtener bases de datos las cuales hayan accedido voluntariamente a recibir información sobre la compañía, también evitar saturar al receptor con mucha información para que no elimine la suscripción.

Deben establecer un plan de email marketing en donde se defina el mensaje y la frecuencia del envío de los correos. La información debe ser clara y precisa, utilizando imágenes, asuntos llamativos y material publicitario que dirija a realizar una acción.

Respecto al posicionamiento en internet con estrategias de Optimización en Motores de Búsqueda o Search Engine Optimization **(SEO)** y Mercadeo en Motores de Búsqueda o Search Engine Marketing **(SEM)**. GFourmis ha implementado Estrategias SEO, por medio de su contenido de valor, publicado en: <https://gfourmis.co/publicaciones/> en la cual se busca ofrecer información de interés que permita realizar un posicionamiento gratuito en los motores de búsqueda, ejemplo:

Ilustración 19 Posicionamiento de búsqueda SEM

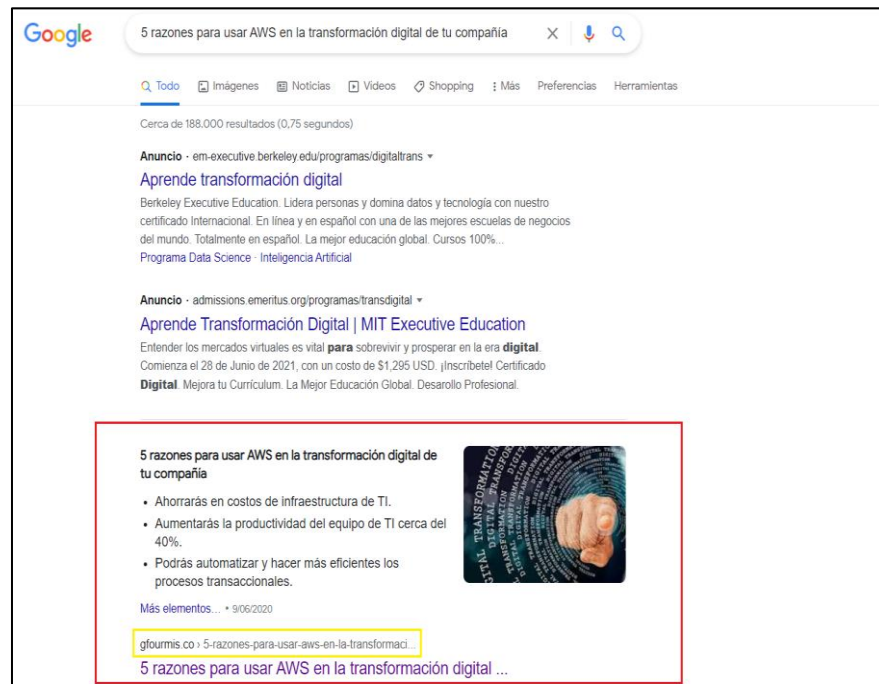
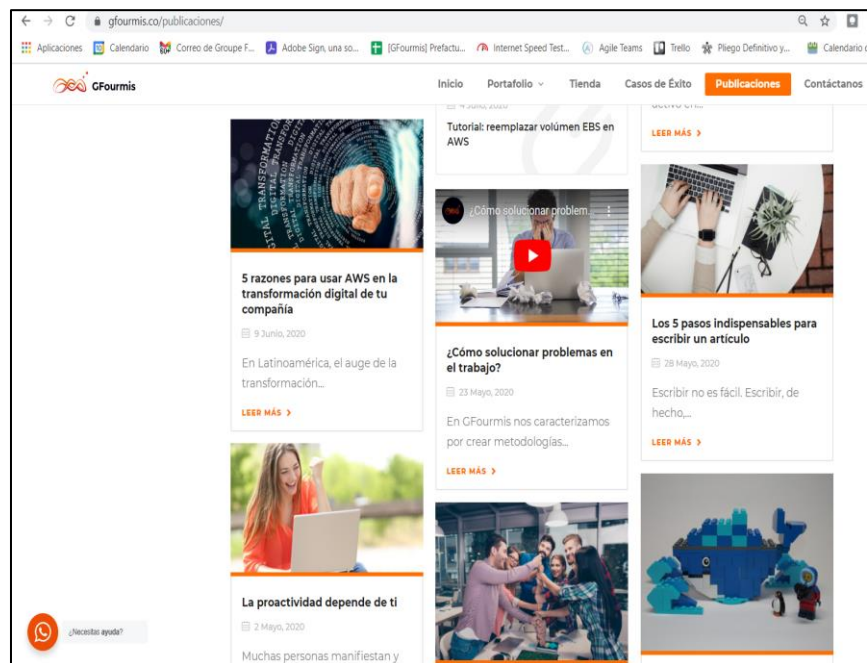


Ilustración 20 Publicaciones GFourmis



Fuente: Fourmis, G. (2021)

Para complementar esta estrategia se recomienda en las publicaciones que los internautas tengan la posibilidad de suscribirse al boletín para recibir más información, formularios de contacto, crear sección de dudas y tener contenido que sea necesario obtener algunos datos para poder ser visualizado.

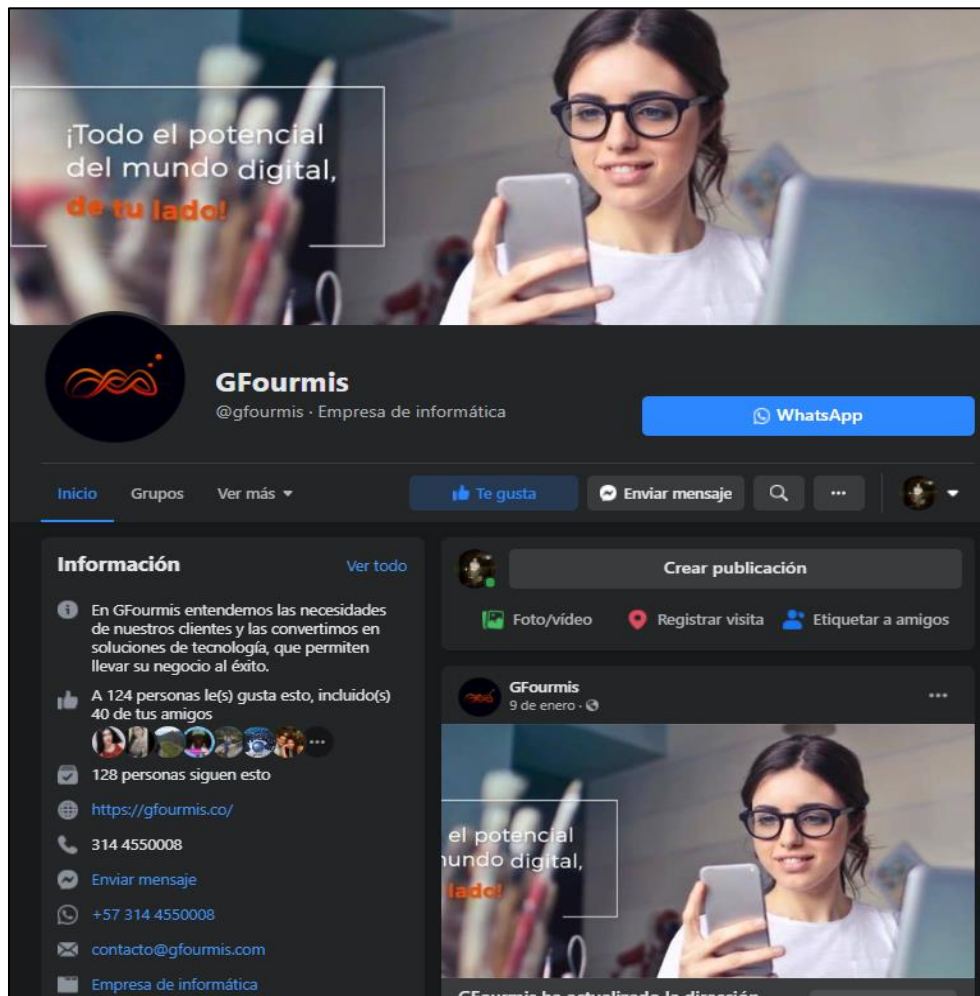
Adicionalmente se tienen campañas publicitarias en Google de Display que tiene como objetivo la generación de tráfico y en YouTube con el objetivo de generación de clientes potenciales, se sugiere también incluir campaña de (SEM) de búsqueda, teniendo en cuenta que su segmentación de clientes puede llegar a Google a buscar servicios específicos, con una necesidad existente, lo cual facilitará la adquisición del servicio, aumentando sus conversiones, estas pueden ser direccionadas a landing pages o páginas de aterrizaje, que permitan cuantificar mejor la efectividad de las campañas y que le permitan al usuario llegar a una sección específica que resuelva sus necesidades, como es el caso de los nuevos servicios de consultoría que GFourmis iniciará a implementar.

Redes Sociales GFourmis:

Facebook: www.facebook.com/gfourmis

Cuenta con 128 seguidores, su última interacción en esta red social sucedió el 9 de enero de 2021 y se encuentran visibles todos sus canales de comunicación.

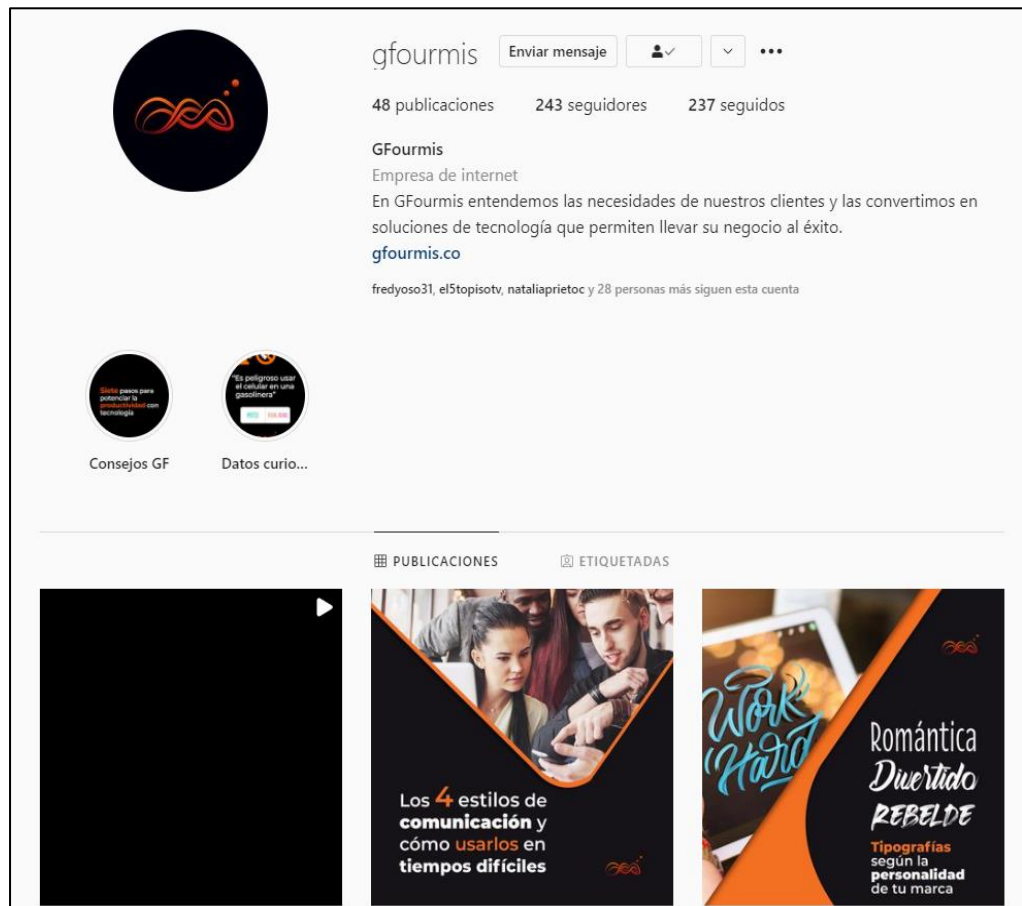
Ilustración 21 Facebook GFourmis



Instagram: www.instagram.com/gfourmis/

Cuenta con 237 seguidores, 48 publicaciones, su última interacción en esta red social sucedió el 4 de marzo de 2021 y está en su descripción el enlace a la página web.

Ilustración 22 Instagram GFourmis

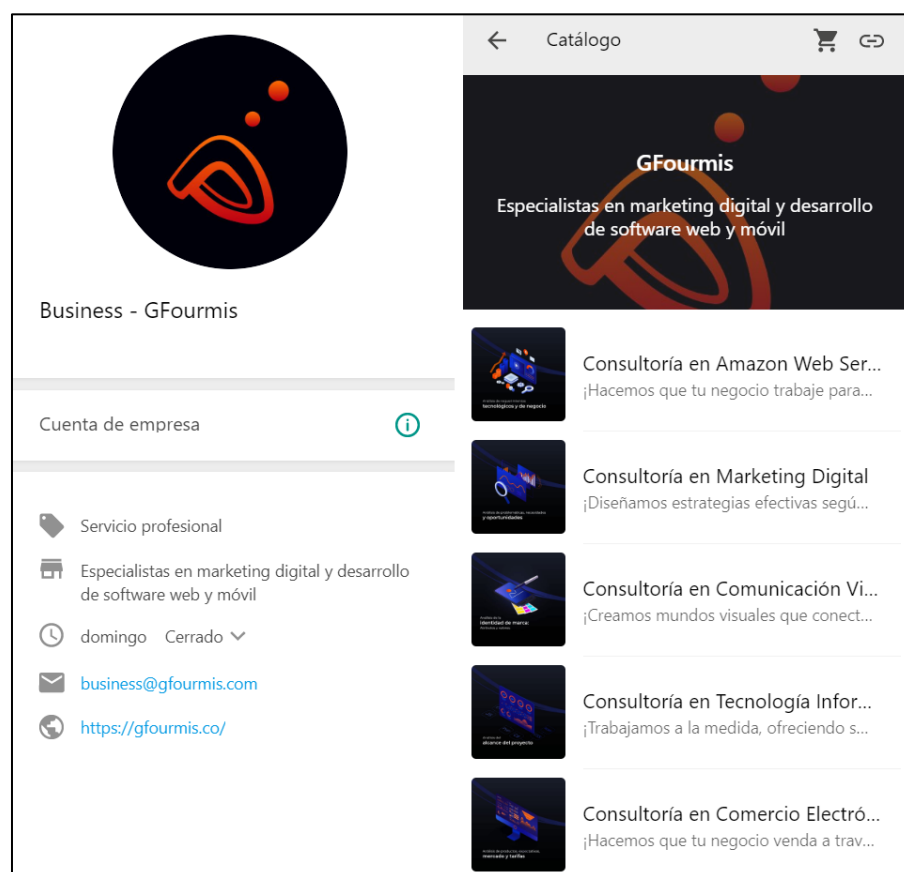


Fuente: Fourmis, G. (2018)

WhatsApp Business:

GFourmis tiene diferentes líneas de WhatsApp, dependiendo el fin con el que se comunicarán a la empresa, Área Comercial: +57 314 4550008, Área de Marketing Digital: +57 314 249396, Área de Soporte: +57 319 3352486.

Ilustración 23 WhatsApp Business GFourmis



Fuente: Fourmis, G. (2018)

Twitter: twitter.com/gfourmis

Cuenta con 54 seguidores, 59 tweets, su última interacción en esta red social sucedió el 30 de diciembre de 2020 y está en su descripción el enlace a la página web.

Ilustración 24 Twitter GFourmis

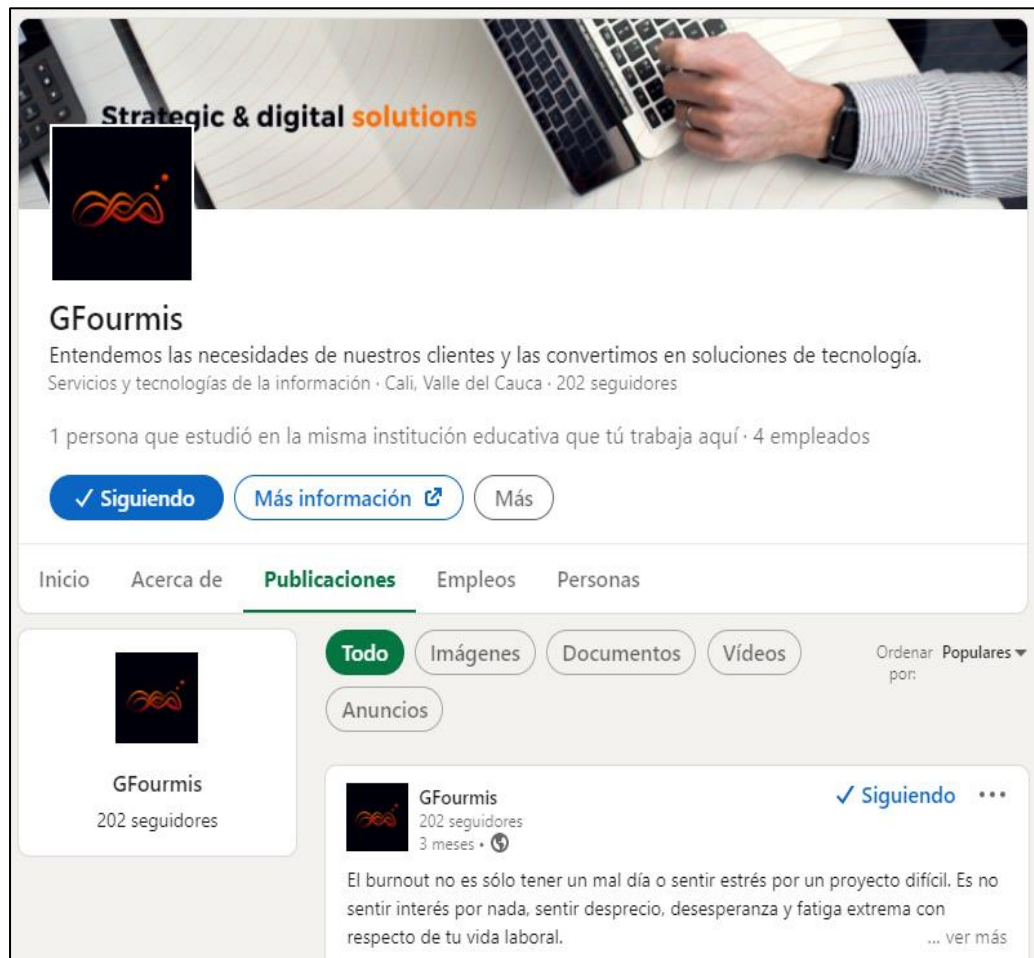


Fuente: Fourmis, G. (2018)

Linkedin: www.linkedin.com/company/gfourmis/

Cuenta con 202 seguidores, su última interacción en esta red social sucedió en enero del 2021 y en su descripción tiene botón que redirecciona a su página de servicios.

Ilustración 25 LinkedIn GFourmis

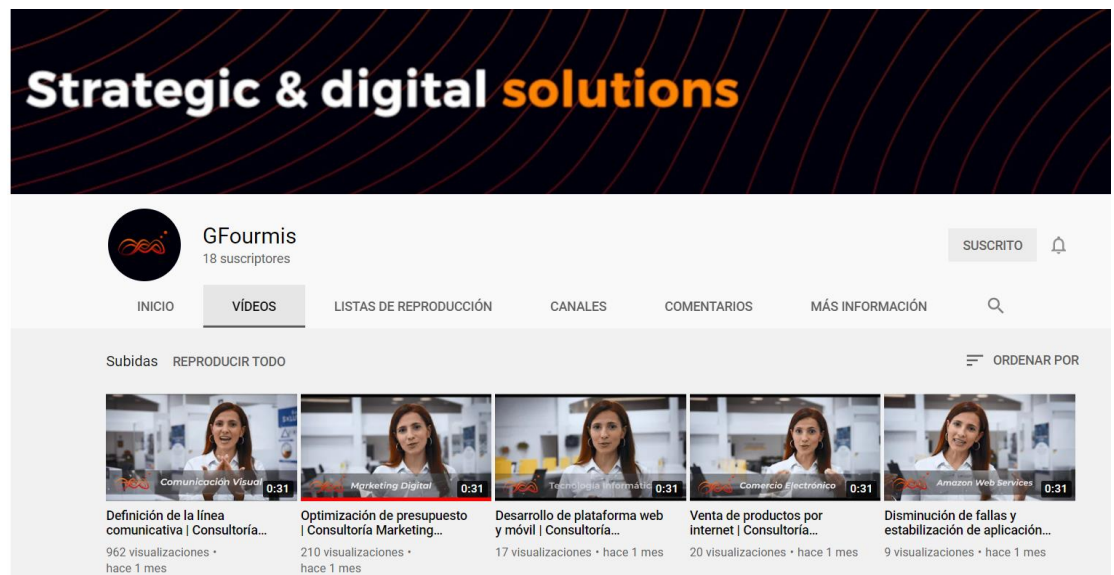


Fuente: Fourmis, G. (2018)

YouTube: www.youtube.com/channel/UCKrW40rqkwUVPu4yAdHzmjg

Cuenta con 18 suscriptores, su última interacción en esta red social sucedió en marzo del 2021, en su canal no se encuentra información de contacto de la empresa.

Ilustración 26 YouTube GFourmis



Fuente: Fourmis, G. (2018)

Como aspectos claves del manejo de las redes sociales se deben tener en cuenta:

- Definición del público objetivo.
- Incluir en los perfiles la descripción clara del negocio y enlaces a otros sitios web (blogs, páginas y otras redes sociales). Así como los botones de llamar y correo.
- Interacción constantemente con el público.
- Elegir imágenes y videos con valor, atractivas para los usuarios y que tengan relación directa con GFourmis.
- horarios regulares de publicación.
- Realizar preguntas a los seguidores.
- No dejar comentarios sin respuesta.
- Utilizar hashtags. (#Tecnología, #Innovación, #Marketing...)
- Mostrar la experiencia de los clientes y tener presente siempre los comentarios de los seguidores.

- Configurar los mensajes automáticos de forma clara, sencilla y de acuerdo con el público objetivo.
- Compartir estados con la información del negocio, en horarios adecuados en donde se muestren descuentos, novedades y concursos
- Subir estados precisos y llamativos, evitando saturar a las personas cargando muchas imágenes en un mismo día.
- Utilizar un lenguaje personal y profesional que le permita al cliente sentirse especial y bien atendido.
- Utilizar efectivamente el marketing de contenidos para generar mayor interacción con tus seguidores.

Adicionalmente se cuenta con un correo electrónico latam@gfourmis.com que es el principal, el cual se utiliza en todas los documentos que se emiten, en este se recibe todo tipo de información y luego se redirecciona a cada una de las áreas encargadas, en cada uno de los medios con que cuenta la empresa se crean contenidos relevantes, llamativos y completos que permiten al community manager crear interés por el negocio, adicional a estas se usan también plataformas de medición como lo son Google Ads, Facebook Ads, de las cuales se puede observar de manera detalla el rendimiento de las campañas efectuadas por las redes sociales y motores de búsqueda.

Para sacar el máximo provecho de las redes sociales GFourmis debe elaborar un plan de marketing el cual es un documento escrito que define la situación actual en la que se encuentran los servicios ofrecidos, los problemas

y oportunidades a los que se enfrenta, se establecen los objetivos, se definen las estrategias y los programas necesarios para alcanzar esos objetivos y se establece quiénes tienen la responsabilidad de cumplirlos.

En la elaboración del plan de marketing, es fundamental contener un plan de acción que detalla el cronograma en el que se deberán especificar las diferentes campañas y actividades que llevaremos a cabo junto con su fecha de inicio y finalización, finalmente en el proceso de ejecución se debe continuamente monitorear y medir los resultados de las estrategias

Ilustración 27 Canvas versión 4

				Versión: 4	Fecha: 19-05-2021
Aliados clave	Actividades clave	Propuesta de valor	Relación con el cliente	Segmento de clientes	
Cientes ➤ Mayores generadores de nuevos prospectos ➤ Emprendedores con ideas de negocios escalables que estén en busca de aliados tecnológicos	Area Comercial ➤ Promoción y de servicios por canales digitales ➤ Estrategias de segmentación Area Operativa ➤ Pruebas de aseguramiento de calidad ➤ Capacitaciones ➤ Seguir estándares de calidad y productividad ➤ Cuantificación de actividades y proceso ➤ Automatización de procesos - I + D Proceso administrativo ➤ Planeación ➤ Organización ➤ Dirección y liderazgo	➤ Solucionamos tus necesidades materializándolas en soluciones TI vanguardistas, que generan valor, oportunidades reales y competitividad a tu empresa, comprometidos siempre con un servicio de calidad, ágil y personalizado ➤ Creamos alianzas de confianza que siguen cumplimiento y satisfacción ➤ Equipo de expertos encargados de realizar un acompañamiento a nivel tecnológico ➤ Estrategias de trabajo flexible y dinámico ➤ Creación de productos escalables SaaS	➤ Aliado tecnológico relación cercana, con bases de confianza, seguridad, lealtad y cumplimiento ➤ Gestión de cliente antes, durante y después de que realice una compra ➤ Relaciones comerciales extensas ➤ Estrategias de fidelización ➤ Respuesta oportuna por todos los canales ➤ Recomendaciones entre clientes	Desarrollo, Soporte y Consultorías ➤ Clientes corporativos, constitución superior a 5 años, ingresos superiores a \$ 250.000.000 anuales ➤ Startups con participación en convocatorias o inversionistas definidos Marketing Digital ➤ Empresas prestadoras de servicios de salud	

	➤ Seguimiento control ➤ Comunicación efectiva Desarrollo / soporte de software y gestión de campañas de marketing	y		
	Recursos clave  Colaboradores ➤ Es necesario contar con colaboradores especializados para cumplir con la propuesta de valor Herramientas digitales que aseguren la prestación del servicio y seguimiento ➤ Agile Teams, Workspace, Trello, Periplia, Software contable, CRM, adobe, etc. Equipos de computo		Canales  Página web ➤ Blog ➤ Comercio electrónico Redes sociales ➤ WhatsApp Business ➤ Instagram ➤ Facebook ➤ Gorjeo ➤ LinkedIn ➤ YouTube Correo electrónico CRM Formularios de contacto	

			Bases de datos	
Estructura de costos Nómina Proveedores ➤ Prestadores de servicios para proyectos ocasionales o especializado			Fuentes de Ingreso	

Fuente: Elaboración propia

3.6 Motivación y liderazgo

GFourmis y en especial sus líderes deben conocer que la motivación es un estado interno para lograr un objetivo específico. La motivación puede ser diferente para cada persona porque nace de los anhelos y deseos propios, igualmente esta también se crea de acuerdo con partir de su entorno encaminado por una recompensa.

En GFourmis, la fuerza que impulsa a sus colaboradores es que todos son un equipo y existe un ambiente laboral muy bueno, enfocado a prestar sus servicios con la mejor energía, disposición, calidad, enfocados en innovar, hacer cosas disruptivas para ayudarle al cliente a cumplir todas sus expectativas y mucho más.

El deseo y ganas de superación personal motiva bastante a los colaboradores porque GFourmis se esfuerza, realiza y asigna tiempo y recursos para la capacitación, al ser un sector en constante cambio, sus colaboradores deben mantenerse a la vanguardia de las tecnologías del momento para no perder su valor en el mercado y lo más importante, por no sentir que se están quedando atrasados.

A nivel organizacional se evidencia que su motivación se genera por el deseo de llegar a ser reconocidos a nivel nacional e internacional como una

empresa referente en temas de tecnología, enfocados en un constante crecimiento y ofreciendo mejorar la calidad de vida de sus colaboradores. A nivel de sus clientes su motivación es prestar un servicio con valor agregado, valorado por ellos, siendo la mano de derecha de estos en temas tecnológicos.

Evidentemente la motivación siempre está enlazada con los resultados, cuando se llevan a cabo proyectos que son exitosos tanto a nivel operativo como financiero, impulsa al equipo, a buscar más resultados y continuar de esta manera, caso contrario cuando suceden factores que no permiten el éxito de estos y es necesaria la intervención de los líderes para no permitir que esta motivación decaiga.

Su principal líder y propietario Felipe Rojas GFourmis lo motiva y le da sentido a su vida, dado que primero, está ejerciendo lo que estudio y colocándolo en práctica y además que el obtuvo experiencia en otras empresas y al ver cómo era tratado y la forma de realizar las cosas lo motivó a emprender y 8 años después sigue en pie con su empresa gracias al apoyo y compromiso de sus colaboradores y familiares.

Las emociones son reacciones psicofisiológicas que representan modos de adaptación de cada individuo ante ciertos estímulos cuando percibe un lugar, objeto, otra persona o un recuerdo. No requieren un estímulo externo para sentirlas, estas se generan constantemente mediante el pensamiento de cada persona.

Existen emociones positivas o negativas, de acuerdo con su catalogación, cuando son positivas pueden ayudar a incrementar la productividad, compromiso y creatividad, por su relación directa con el aumento de la motivación, por el contrario, las emociones negativas nublan el pensamiento y reduce el margen de acción porque se estará concentrado en el problema y no en la solución, haciendo que la mente pierda el foco en la ejecución de las acciones.

Dentro de las emociones positivas se encuentran: alegría, gratitud, adaptación, interés, felicidad, etc., una persona positiva siempre se sentirá en un estado de bienestar, además de que pensar en positivo genera paz, agradecimiento, por el contrario, dentro de las emociones negativas están: tristeza, pesimismo, confusión, inferioridad, frustración, desánimo, inseguridad. Una persona negativa nunca está conforme, siempre sufre por lo que le hace falta sin valorar lo que tiene, además pensar en negativo genera malestar e incertidumbre.

Existen hábitos que destruyen la motivación a largo plazo, por lo cual GFourmis debe evitarlos al máximo y darles manejo para evitar una baja en su productividad:

Dejar las cosas para después. Hay que marcar prioridades y no aplazar las actividades e identificar qué es lo que origina la falta de organización del tiempo. Se recomienda distinguir las obligaciones esenciales de las menos importantes.

En GFourmis se caracterizan por realizar planes de trabajo, registro y seguimiento de actividades, reportes de tiempo y planificación de metas, se recomienda que se continúe con estas metodologías, pero que se enfatice en aumentar su tiempo de respuesta y evitar la burocracia por el crecimiento que está teniendo la empresa, que las acciones sean ejecutadas rápidamente sin generar dependencias innecesarias.

Recordemos que dejar para después lo que se puede hacer hoy es uno de los hábitos que más afecta la motivación.

No fijarse objetivos reales. Los objetivos deben ser alcanzables porque son los encargados de encaminar la dirección y ejecución de acciones de las compañías.

Los objetivos anuales en GFourmis por lo general no son cumplidos con éxito, por lo cual es necesario que estos sean planteados de acuerdo con la realidad para ser logrables, realizar seguimiento porque por estar en el día a día de la operación estos se pueden olvidar, realizar revisiones periódicas e identificar aspectos claves de su estrategia para igualmente realizar su definición.

Tener presente que la racha de pequeños logros crea la confianza necesaria para seguir avanzando. Ser realista, no significa no ser ambicioso.

Dispersarse en las tareas que se deben cumplir. Siempre es mejor hacer una sola cosa a la vez, por eso los esfuerzos se deben enfocar al cumplimiento de una sola tarea y no dejar varias abiertas en ejecución. Es preciso la creación de nuevos cargos y delegación de responsabilidades en los casos que sea necesario.

Por las metodologías que aplica GFourmis se le asigna una prioridad a cada actividad dependiendo su nivel de urgencia e importancia.

Compararse con los demás. Por naturaleza siempre se desea ser el mejor y superar a los demás. Lo importante es identificar qué hace al otro mejor, para aprender de ello y perfeccionarlo.

GFourmis es una empresa que se ha enfocado en el excelente rendimiento de trabajo interno, descuidando en algunas ocasiones su ambiente externo, lo que puede ser perjudicial para mantener su competitividad en el mercado. Se recomienda realizar análisis externos periódicamente respecto al mercado, competidores y demás factores que lo pueden afectar.

Imaginarse lo peor. Enfocarse en las cosas negativas da paso a que se dañe la confianza en sí mismos, así como también se destruya la motivación puesto que el pesimismo es un círculo vicioso; visualizarse positivamente permite que se creen puntos claros del proyecto logrando reconocer las debilidades y por supuesto las fortalezas y oportunidades.

En este aspecto la empresa ha creado en cada uno de sus trabajadores actitudes de positivismo y seguridad que permiten a cada uno de ellos proyectarse objetivamente y desarrollar sus actividades con total confianza, así mismo, actitudes de aprendizaje frente a cada una de las actividades que se realizaron y no tuvieron los resultados deseados.

Pensar demasiado en vez de actuar. El tiempo juega un papel muy importante en el sector empresarial, porque se dedica a pensar en lo que podría ser y no en lo que es implica pérdidas relevantes en el rendimiento de la empresa. Lo recomendable es fijar plazos para hacer las tareas, fijar objetivamente las metas para así evitar sobre pensar las cosas.

Los procesos de GFourmis nacieron a través de ensayo y error, a lo largo de su historial, la empresa se ha enfrentado a diferentes panoramas que han permitido que se creen estrategias en las cuales la toma de decisiones, planes de acción se hagan de manera inmediata, donde se cumpla con las expectativas del cliente y los plazos establecidos, dentro de estas estrategias están la planificación diaria de actividades para cada uno de sus colaboradores, control del cumplimiento de las mismas por parte del líder determinado para cada equipo de trabajo de la empresa, lo cual ha permitido que GFourmis ejecute de manera adecuada los procesos en la entrega de sus servicios y productos, generando competitividad en el mercado en el que se posiciona.

Revivir el fracaso. El fracaso es una situación que el ser humano experimenta en muchas de las situaciones de su diario vivir y en el sector empresarial este no es una excepción, por lo que se debe evitar la frustración ante el fracaso, si bien es algo difícil, debe entenderse que el fracaso es algo transitorio, que se tiene superar y del cual se debe ver como una oportunidad para aprender y no incurrir en el mismo error.

Felipe Rojas vio el fracaso como una oportunidad para mejorar las falencias en su empresa, creando estrategias de mejora en los procesos, motivando a sus colaboradores a aumentar conocimientos a través de conferencias apoyadas por la empresa, implementando controles en cada uno de sus proyectos y sacando situaciones positivas de cada uno de los fracasos para no perder la motivación y mejorar el rendimiento de GFourmis.

Anteriormente se daban a conocer algunos hábitos que interrumpen la motivación también es importante resaltar el liderazgo como una habilidad que llevan a que la misma persista a nivel general de la empresa pese a las diferentes situaciones difíciles a las que la misma se vea expuesta, este consiste en un conjunto de habilidades directivas o gerenciales que tiene una persona para influir en los demás en su forma de actuar, motivándolos a que trabajen para lograr los objetivos.

La cabeza de la organización es Felipe Rojas, quien es el líder visible de la familia GFourmis, él es persistente, siempre busca el bien de todos y de cada uno de sus colaboradores, busca una motivación permanente recalcando

la razón por la cual están trabajando. Para continuar con un buen liderazgo y mejorarlo se debe enfatizar en las siguientes características:

Proactividad. Un líder es capaz de aportar ideas y realizar tareas por su cuenta, es autónomo en sus decisiones y acciones, Felipe Rojas es una persona que está abierta a escuchar opiniones, recibir consejos y acatar sugerencias por su equipo de trabajo y sus clientes, sin embargo, él toma decisiones sin depender de los demás, pero siempre teniendo en cuenta cada uno de sus aportes en pro de mejorar las condiciones de la empresa siempre.

Comunicar Claramente. Un líder posee una excelente comunicación, es lo más directa posible, se hace entender muy fácilmente de los demás. Felipe Rojas tiene una excelente comunicación, él mismo se encarga de transmitir la información necesaria a los líderes que estimó para cada sector de la empresa, así mismo, él ha determinado diferentes canales de comunicación rápida como el Discord, que permitan soluciones inmediatas en tiempos de teletrabajo.

Adaptación al Cambio. Asimilar positivamente y desenvolverse fácilmente frente a situaciones que requieren de la toma de decisiones inmediatas. En los momentos de crisis, GFourmis ha podido adaptarse rápido al cambio, crear nuevas estrategias para llegar al mercado, innovar productos y servicios de tal manera que el nivel de competitividad en el mercado se mantenga o mejore.

Motivación. Es un criterio muy importante en la vida empresarial pues, es el que da el impulso a las personas para seguir adelante y hacer de sus proyectos los mejores, cuando un líder no tiene motivación la empresa decae en su nivel de rendimiento y calidad. Como ya se describió previamente en este documento; en GFourmis se busca generar una motivación general de todos sus colaboradores incluyendo su líder, para de esta manera crear un entorno de trabajo de calidad y entrega.

Identificación de carencias. Es indispensable conocer las falencias que tiene una empresa con el fin de dar solución o mejora a cada una de estas para lograr con excelencia cada uno de los objetivos propuestos, el líder debe ser capaz de identificar carencias fácilmente, para así poder dirigir al equipo.

Felipe Rojas ha demostrado que tiene esta característica porque ha identificado carencias que afectan la operación y desarrollo de los bienes y servicios prestados por la empresa. Gracias a esto se han podido implementar estrategias de mejora en los servicios de la empresa de tal manera que se ha sostenido su nivel de competitividad en el mercado.

Creatividad. Este es un aspecto muy importante en el mercado actual, la innovación que está apoyada por la imaginación, este aspecto permite la creación de nuevos productos, los cuales despiertan interés y furor en el mercado, así como también la capacidad de solucionar problemas de manera inmediata, un líder debe tener imaginación, la capacidad de idear soluciones a los problemas que van surgiendo.

Felipe Rojas ha demostrado creatividad, puesto que está en constante creación de nuevos productos que se ajustan a las necesidades del mercado, herramientas tecnológicas nuevas que facilitan diferentes panoramas a sus clientes, en cuanto a la pandemia este líder tuvo la capacidad de implementar estrategias que permitieron a su empresa funcionar con total normalidad desde la virtualidad, sin tener efectos negativos en la calidad de sus productos y servicios.

Inteligencia Emocional. Es indispensable saber manejar las emociones, diferenciar situaciones, reconocer las emociones propias y de los demás, también saber administrar las emociones para adaptarse a un nuevo cambio para poder guiar correctamente a sus seguidores. Felipe Rojas, es una persona que sabe diferenciar cada espacio y entorno, el familiar, el laboral y el profesional, lo que lleva a que las emociones que presenta en cada entorno no se vean involucradas en todos; él empezó desde un proyecto muy pequeño, por lo que sabe todo lo que se vive durante un proceso de creación de empresa, supo manejar todas las dificultades presentadas sin mezclar sus emociones y llegar a tener lo que hoy en día es su empresa llamada GFourmis.

Asumir Riesgos. Un líder debe ser osado, tener confianza para tomar decisiones sin flaquear. Felipe Rojas asumió riesgos, cuando recién empezó, tuvo que tomar recursos prestados por entidades de apoyo, sin embargo, confió en sus capacidades y se proyectó a obtener resultados significativos que

luego cubrían sus deudas, hoy en día tiene una empresa que genera gran competitividad en el mercado y tiene un aporte económico aceptable.

Mejorar. La capacidad de ver un fracaso como una oportunidad de mejora es esencial de un líder, actuar y ver las situaciones con positivismo es punto clave. A lo largo de su vida, Felipe Rojas ha tenido grandes fracasos como todas las personas, pero esto nunca ha sido impedimento para seguir proyectándose y creciendo como un empresario, a lo largo de los años siempre ha buscado crear una mejora en la calidad de sus productos y servicios, un perfil de innovación y ajuste a los panoramas que presenta el mundo laboral, Felipe vio la actual pandemia como una oportunidad para aumentar clientes a su empresa pues cuenta con herramientas que permiten un manejo laboral y de mercado de manera virtual.

Responsabilidad. Un líder debe asumir responsabilidades, para poder guiar correctamente a sus seguidores, dar ejemplo de cumplimiento y entrega, pues este es un valor de gran relevancia en el mundo empresarial, dar imagen a una empresa puede cerrar o abrir puertas a la misma.

Felipe Rojas siempre ha respondido a cada una de las actividades que tiene a su cargo de la mejor manera, aunque ha pasado momentos difíciles nunca se ha dado por vencido, siempre persevera, una característica que siempre implementa en sus colaboradores es este valor, dado que es indispensable para llevar a cabo un excelente trabajo, generar una buena

imagen y satisfacción a sus clientes, entrega lo mejor de sí por el bienestar de su empresa.

Visión. El líder debe tener una visión, un norte para saber qué quiere lograr, para poder ejecutar las tareas buscando lograr la perfección, sin dejar de lado la eficiencia y competitividad de sus proyectos, posicionado significativamente su empresa, la capacidad de proyección es clave en el desarrollo de un líder.

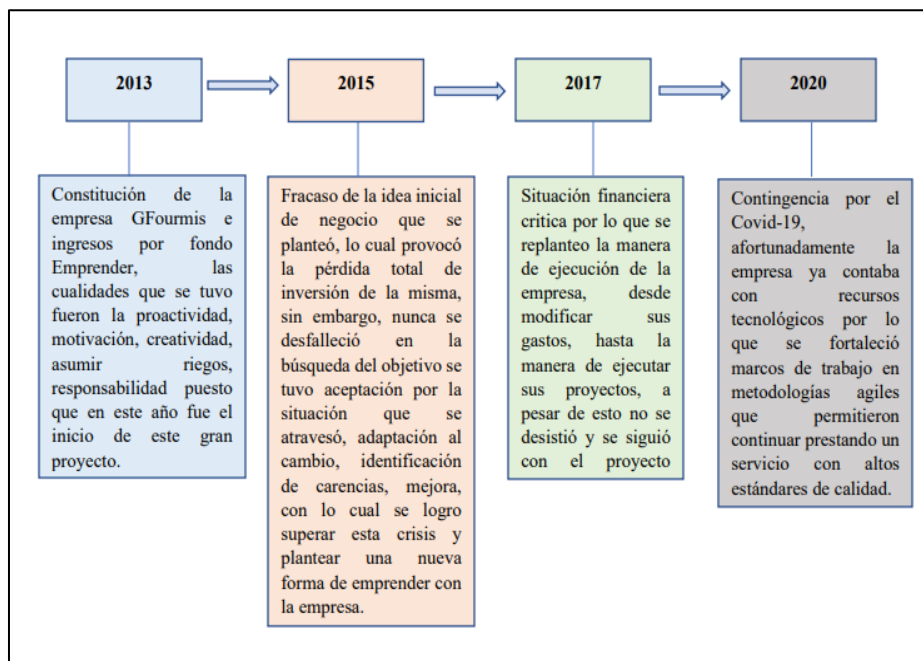
La empresa GFourmis surge a partir de la necesidad de ofrecer un servicio que permita a sus clientes crecer a nivel tecnológico en todos sus productos, el principal objeto de motivación para crecer en el negocio es la generación de competitividad de las empresas en Colombia y la posibilidad de ofrecer empleo y bienestar a sus colaboradores, además, el hecho de lograr el alcance que tiene la empresa en estos momentos, buscando siempre una mejora en todos sus servicios y un crecimiento significativo constante; es muy importante para que esta surja que se tenga en cuenta la motivación abarcando cada uno de los participantes de la sociedad desde sus trabajadores hasta sus mismos clientes, para este caso algunos elementos que también hacen parte de este factor son el sector en el cual se encuentra la empresa por el aprendizaje y retos que se puedan adquirir por el tema de estar a la vanguardia y mas no por una obligación, la superación personal , el ambiente de trabajo que motiva a todo el equipo, también es muy importante generar espacios de voz en la toma de decisiones, es decir, la inclusión, búsqueda del bien común.

Existen diversas emociones que afectan de manera positiva o negativa todo tipo de motivación que se tenga, desde el tipo de pensamientos que se tienen, hasta la manera en que otras personas influyen los mismos, es muy importante tener un pensamiento y una actitud positiva a la hora de realizar cada una de las actividades que requiere la empresa, tener en cuenta el entorno que rodea cada factor de desarrollo de la misma buscando ofrecer una calidad de servicio, tener en cuenta cada una de las experiencias que se ha tenido también es relevante en la toma de decisiones puesto que de estas se aprende, el actualizar el negocio o ajustarlo a las necesidades y herramientas del mundo genera impactos positivos en la propuesta que ofrece.

En los momentos en los cuales esta motivación disminuye y los pensamientos negativos invaden el día a día, es bueno recordar cuál es el motivo por el cual se están haciendo las cosas y que cada día está un paso más cerca de lograr estos objetivos, igualmente realizar una retrospectiva de todo lo que se ha realizado y los grandes esfuerzos, como lo es la siguiente línea del tiempo con fechas importantes de la creación de GFourmis:

Línea del tiempo

Ilustración 28 Acontecimientos significativos GFourmis



Fuente: Elaboración propia

3.7 Mi punto de venta

GFourmis no cuenta con un punto de venta físico por dos motivos, primero porque no ofrece productos físicos, únicamente servicios y segundo porque estos servicios son ofrecidos especialmente a mercados B2B en los cuales comúnmente la mayoría de las comunicaciones y aún más por la contingencia se realizan por medios digitales, como lo es el correo electrónico y reuniones virtuales.

En caso de ser necesarias reuniones con los clientes se cuenta con una oficina ubicada en la Carrera 8a 56 - 56 P2, la cual se encuentra adecuada para el desarrollo normal de la operación y una sala de reuniones. En la oficina

no se cuenta con colores llamativos o alusivos a la marca o servicios, sus tonalidades son totalmente blancas.

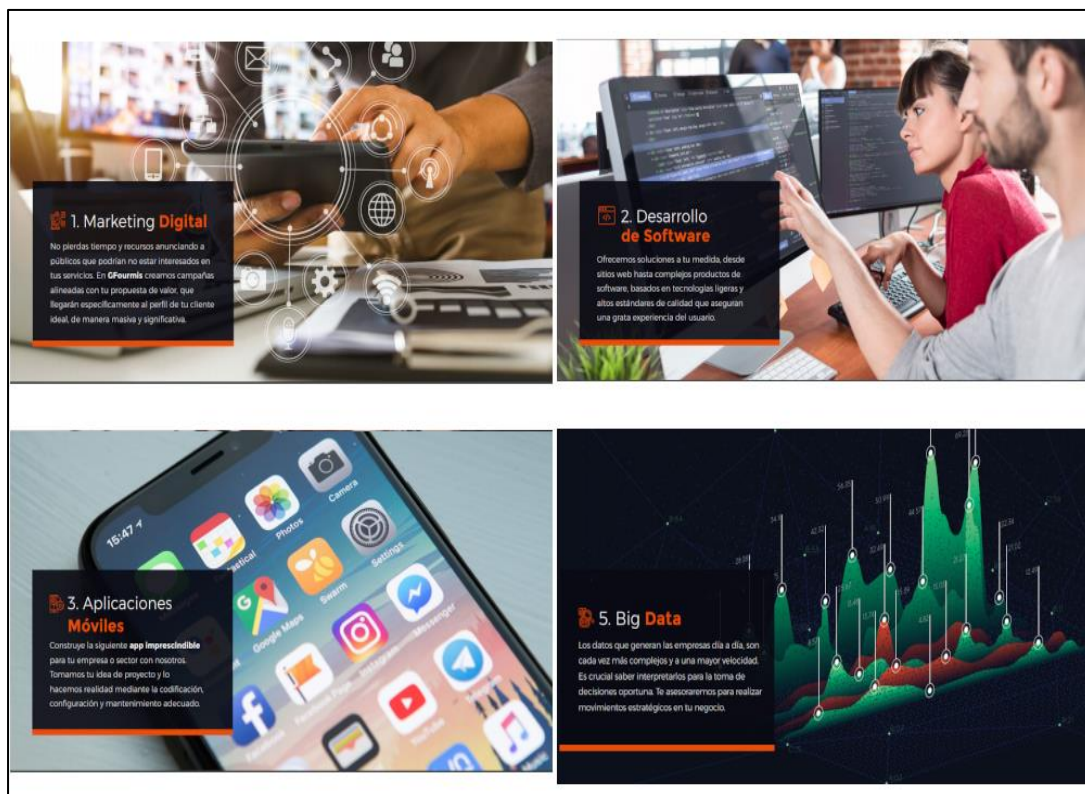
Otro espacio destinado para estos eventos en la ciudad de Cali y en las demás ciudades donde sea necesario coordinar reuniones con clientes o prospectos son las oficinas en modalidad de Coworking las cuales realizan alquiler de sus oficinas por horas.

El único punto de venta específico corresponde al Ecommerce de la página web, en el cual se pueden adquirir algunos servicios de manera rápida.

Principalmente la exhibición de los servicios se realiza por medio del portafolio de servicios que es presentado en las reuniones con los prospectos.

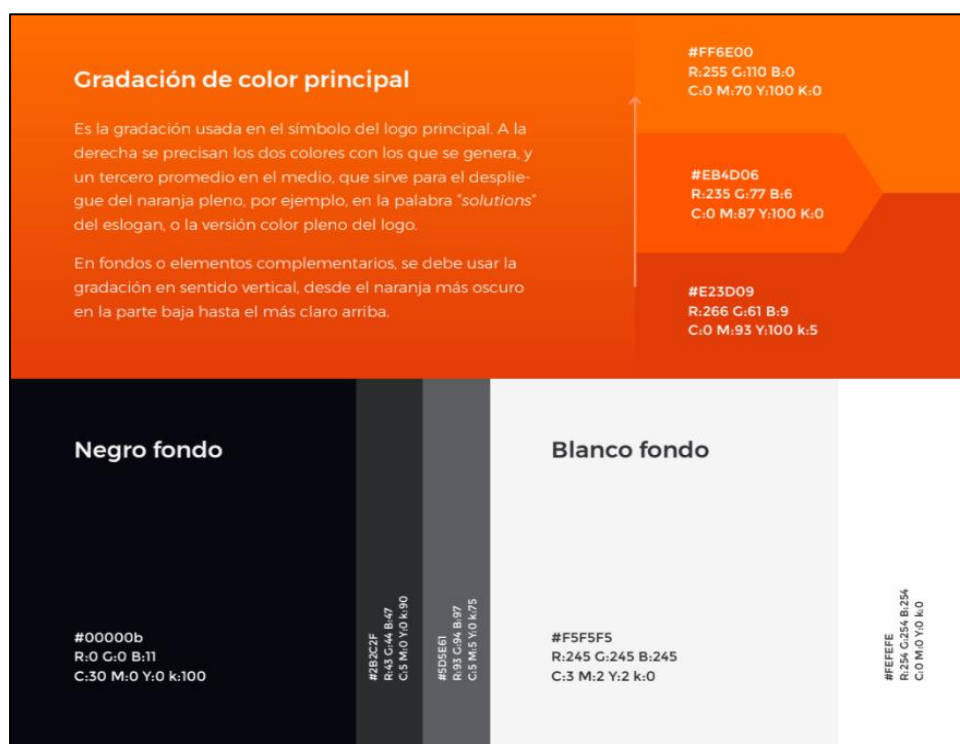
Fragmentos del portafolio de servicios:

Ilustración 29 Fragmento portafolio de servicios



Fuente: Fourmis, G. (2018)

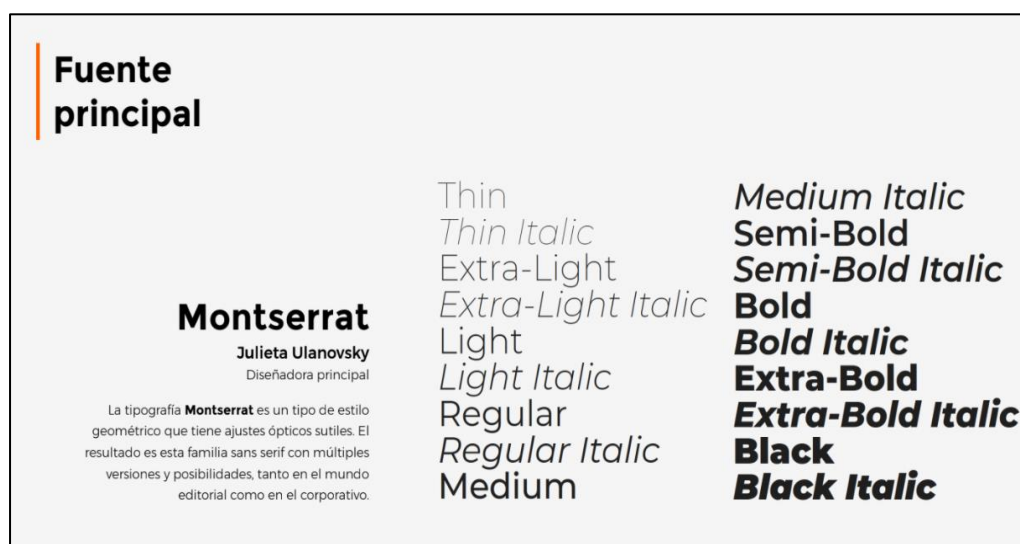
Para la creación de las piezas gráficas de la organización siempre se debe utilizar lo designado en su manual de marca:



Fuente: Fourmis, G. (2018)

El color principal de GFourmis se caracteriza por ser una tonalidad cálida, transmitiendo energía, calor, entusiasman, dilatan las pupilas, generan movimiento, activan, son como los rayos del sol.

El naranja es un color alegre, cálido y activo, es secundario porque se obtiene de la mezcla de dos primarios: el amarillo liviano y radiante y el rojo enérgico, vital y valiente. Su opuesto complementario es el azul, tranquilo, introspectivo y reflexivo.



Fuente: Fourmis, G. (2018)

El personal destinado para la realización de las ventas principalmente está conformado por el señor Felipe Rojas y un asesor que son los encargados de gestionar los prospectos, concretar reuniones y presentar cotizaciones, realizar demos, etc., entre otras actividades que en la mayoría de los casos siempre los prospectos hacen el primer contacto con la organización al tener una necesidad específica en ventas o tecnología.

Se recomienda que la empresa GFourmis diversifique y cree nuevas estrategias que le faciliten la comercialización de sus servicios, como lo es aprovechar temporadas llamativas para ofrecer combos de servicios o precios especiales y tener preparados planes de contingencia en los casos de evidenciar disminuciones en sus ventas para atraer mayores clientes.

Indicadores de desempeño

Estos son empleados para observar el desempeño de las actividades u operaciones del negocio, con el fin de evaluar la eficiencia y eficacia en la gestión dentro de la organización, es importante diseñar un buen sistema de control que permita evaluar el desempeño del negocio, de allí la importancia de hacer uso de los indicadores, además de su creación, estos deben ser actualizados constantemente y generar retroalimentaciones rápidas que permitan tomar acción en el menor tiempo posible.

En GFourmis actualmente se encuentran establecidos los siguientes indicadores de desempeño y gestión:

Cumplimiento de metas semanales: $(N^{\circ} \text{ de metas cumplidas} / N^{\circ} \text{ de metas planificadas}) \times 100$.

En GFourmis realizan una planificación semanal en la cual por cada equipo de trabajo establecen unas metas que deben cumplirse en la siguiente semana.

Cantidad de horas sin asignación: $(N^{\circ} \text{ de horas sin asignación} / N^{\circ} \text{ de horas planificadas}) \times 100$

En esta planificación debería quedar asignadas las horas diarias de cada colaborador, no necesariamente en actividades operativas, deben ser incluidas todas, como lo son capacitaciones, pausas activas, espacios de bienestar etc.

Registro de horas: $(N^{\circ} \text{ de horas sin registradas} / N^{\circ} \text{ de horas planificadas}) \times 100$

Teniendo en cuenta que toda la mayoría de las decisiones son tomadas gracias a los resultados emitidos por su Software *Agile Teams* es indispensable que los colaboradores realicen un registro oportuno de sus actividades, si no es así, se tendría información desactualizada lo cual no es conveniente para la gerencia.

Estos tres indicadores son los principalmente utilizados en GFourmis, la actualización se realiza todos los viernes finalizando la jornada, de manera manual en una hoja de cálculo, de acuerdo con la información registrada en Trello y Agile Teams.

Aprovechando que GFourmis cuenta con su propio Software de gestión de proyectos, se sugiere que estos indicadores sean añadidos para ser cuantificados de manera más rápida y precisa, evitando retraso en la información y errores humanos al momento de realizar la actualización de la información, obteniendo así históricos y resultados en un menor tiempo posible y mejorando su toma de decisiones.

Igualmente es aconsejable la creación de más indicadores de desempeño y gestión, iniciando por el área comercial que actualmente no cuenta con ninguno impidiendo cuantificar rápidamente su gestión. Ejemplo de indicadores: **Efectividad:** $(\text{valor de ventas} / \text{valor de cotizaciones}) \times 100$.

Adicionalmente agregar indicadores a nivel de proyectos y clientes, que les permitan medir el cumplimiento de estos y de alguna manera tener una visión general de la satisfacción de los clientes o que puedan ser utilizados en la evaluación de proveedores que realizan los clientes para dar respaldo de su gestión y servicios.

Ilustración 32 Canvas versión 5

Versión: 6 Fecha: 26-03-2021			
Aliados clave	Actividades clave	Propuesta de valor	Relación con el cliente
Cientes ➤ Mayores generadores de nuevos prospectos ➤ Emprendedores con ideas de negocios escalables que estén en busca de aliados tecnológicos	Area Comercial ➤ Promoción y publicidad de servicios por canales digitales ➤ Estrategias de segmentación Area Operativa ➤ Pruebas de aseguramiento de calidad ➤ Capacitaciones ➤ Seguir estándares de calidad y productividad ➤ Cuantificación de actividades y proceso ➤ Automatización de procesos - I + D Proceso administrativo ➤ Planeación ➤ Organización	➤ Solucionamos tus necesidades materializándolas en soluciones TI vanguardistas, que generan valor, oportunidades reales y competitividad a tu empresa, comprometidos siempre con un servicio de calidad, ágil y personalizado ➤ Creamos alianzas de confianza que siguen cumplimiento y satisfacción ➤ Equipo de expertos encargados de realizar un acompañamiento a nivel tecnológico ➤ Estrategias de trabajo flexible y dinámico ➤ Creación de productos escalables	Segmento de clientes Desarrollo, Soporte y Consultorias ➤ Clientes corporativos, constitución superior a 5 años, ingresos superiores a \$ 250.000.000 anuales ➤ Startups con participación en convocatorias o inversionistas definidos Marketing Digital ➤ Empresas prestadoras de servicios de salud

	➤ Dirección y liderazgo ➤ Seguimiento y control ➤ Comunicación efectiva Desarrollo / soporte de software y gestión de campañas de marketing			
	Recursos clave  Colaboradores ➤ Es necesario contar con colaboradores especializados para cumplir con la propuesta de valor Herramientas digitales que aseguren la prestación del servicio y seguimiento ➤ Agile Teams, Workspace, Trello, Periplia, Software contable, CRM, adobe, etc. Equipos de computo		Canales  Página web ➤ Blog ➤ Comercio electrónico Redes sociales ➤ WhatsApp Business ➤ Instagram ➤ Facebook ➤ Gorjeo ➤ LinkedIn ➤ YouTube Correo electrónico CRM	
			Formularios de contacto Bases de datos Presencial ➤ Oficina ➤ Trabajo colaborativo	
	Estructura de costos  Nómina Proveedores ➤ Prestadores de servicios para proyectos ocasionales o especializado		Fuentes de Ingreso 	

Fuente: Elaboración propia

3.8 Finanzas: ingresos, costos y gastos

Los ingresos son los encargados de encaminar las acciones de las compañías, teniendo en cuenta que son la base para una salud financiera, de acuerdo con los ingresos se permiten estimar costos y gastos máximos para obtener la utilidad esperada, de esta misma manera serán los responsables de permitir un crecimiento empresarial porque se tendrá mayor flujo de caja que facilite realizar inversiones, suponiendo que no se recurre a financiaciones externas.

De acuerdo con la línea de negocio se debe estandarizar un precio el cual se encuentre acorde a sus costos directos e indirectos, la calidad en la prestación del servicio, la demanda del mercado y la competencia, obteniendo un valor que sea competitivo, genera la utilidad esperada y que su segmento de mercado se encuentre en la capacidad de pagarlo.

GFourmis es una organización caracterizada por darle gran importancia a la información financiera, es por ello que cuentan con un software contable que es alimentado constantemente para tener información precisa en el menor tiempo posible, adicionalmente se realizan reuniones mensuales en las cuales se analizan los resultados del mes anterior y se toman decisiones que permitan mejorar en el siguiente periodo, como lo son el movimiento de colaboradores entre proyectos, la disminución de costos y gastos innecesarios, gestionar acciones de pronto pago, entre otros.

La empresa no ha tenido que pasar por situaciones en las cuales tenga faltantes de efectivos, ya que gracias al constante análisis de la información financiera se han prevenido estos sucesos, también en algunas ocasiones se ha tenido que recurrir en utilizar dinero de provisiones de nómina o impuestos para suplir necesidades inmediatas. En las ocasiones que se han presentado sobranes de efectivo, generalmente se trasladan de las cuentas principales a las Fiducuentas, con el fin de generar una pequeña rentabilidad para mitigar los gastos financieros ocasionados.

Durante su existencia, además de la inversión inicial del Fondo Emprender, han tenido que recurrir a realizar dos préstamos, uno por \$45MM y otro por \$30MM, los cuales se les hacía seguimiento y análisis mes a mes para tomar las mejores decisiones, por tal motivo se logró cancelar la totalidad del crédito de \$45MM de manera anticipada.

Actualmente está en evaluación la posibilidad de solicitar un crédito para capital de trabajo por \$40MM con el objetivo de tener financiación para llevar a cabo el desarrollo y lanzamiento de un nuevo producto/servicio.

Se están generando gastos de sus productos financieros derivados de, cuota de manejo de dos cuentas de ahorros, dos cuentas corrientes y dos tarjetas de crédito, transferencias a otros bancos, costo por consignación nacional en oficina diferente a la de radicación de la cuenta, adicionalmente de estos en créditos solicitados el Fondo Nacional de Garantías también cobra una comisión que es descontada en el desembolso del crédito.

Los activos de la compañía se encuentran principalmente representados por sus activos intangibles (productos software), la propiedad planta y equipo (enseres y equipos de cómputo) y efectivo y sus equivalentes.

Respecto a los pasivos GFourmis tiene un buen manejo de estos, teniendo en cuenta que a todos sus proveedores se les paga cumplidamente evitando acumular saldos, los préstamos obtenidos son únicamente con

entidades bancarias a las cuales nunca se les ha incumplido e igualmente con sus impuestos que han sido pagados en los plazos establecidos.

Los ingresos provienen de la prestación de los diferentes servicios de la organización y algunos otros de menor importancia como lo son ingresos por interés generados por préstamo de dinero a colaboradores o inversiones realizadas en las fiducias. De acuerdo con el modelo de negocio, su principal fuente de ingresos deriva de la bolsa o paquete horas de desarrollo o soporte, servicios de suscripción en planes de marketing y solicitud de requerimientos específicos en desarrollo por parte de clientes.

Los costos de producción son lo más altos de la organización, estos están representados en los salarios de los empleados y el pago de contratistas, que de acuerdo a la actividad económica y prestación del servicio están asignados a la elaboración y producción. GFourmis al ser una empresa de base tecnológica el pago a sus proveedores (no contratistas) es muy bajo, ya que principalmente son empresas con características similares como lo es Amazon Web Services donde se encuentra alojada la infraestructura tecnológica, Github repositorios donde se almacena el código desarrollado y Google y Facebook plataformas por las cuales se presta el servicio de Marketing Digital, dinero el cual es pagado directamente por el cliente pero que en algunos casos debe ingresar por GFourmis para luego sí ser pagado, por tal motivo internamente es considerado un costo. Adicionalmente en sus costos indirectos se encuentra el pago de los servicios públicos.

Sus gastos se encuentran asignados a los administrativos, laborales o de personal (salarios, prestaciones sociales, seguridad social), servicios generales, arrendamiento, financieros, gastos de ventas y publicidad, honorarios profesionales, de representación y diversos.

Aunque la organización en todos sus periodos ha obtenido utilidades, estas no son las esperadas por su socio mayoritario teniendo en cuenta la cantidad de ingresos obtenidos.

Análisis de estados financieros:

Ilustración 33 Estado de la situación financiera 2020 de GFourmis

ESTADO DE LA SITUACIÓN FINANCIERA GROUPE FOURMIS S.A.S. A 31 DICIEMBRE 2020 Cifras expresadas en pesos colombianos				
	Notas	31 de diciembre 2019	31 de diciembre 2020	%
ACTIVOS				
ACTIVOS CORRIENTES				
Efectivo y equivalente de efectivo	4	22.243.191	21.292.607	-4%
Deudores comerciales y otras cuentas por cobrar	5	43.151.869	29.750.121	-31%
Activos por impuestos corrientes	6	8.450.654	16.399.087	94%
Total Activos corrientes		73.845.714	67.441.815	-9%
ACTIVOS NO CORRIENTES				
Activos intangibles	8	42.662.991	58.245.514	37%
Activos diferidos		-	549.500	100%
Propiedad planta y equipo	7	45.120.694	40.272.388	-11%
Deudores comerciales y otras cuentas por cobrar	5	-	19.165.364	100%
Total Activos no corrientes		87.783.685	118.232.766	35%
Total Activos		161.629.399	185.674.581	15%
PASIVOS				
PASIVOS CORRIENTES				
Cuentas por pagar comerciales y otras cuentas por pagar	9	11.930.886	2.119.800	-82%
Pasivos financieros	10	28.862.913	19.756.325	-32%
Beneficios empleados	10	7.103.339	12.618.903	78%
Pasivos por impuestos corrientes	10	21.554.700	32.872.527	53%
Total pasivo corriente		69.451.838	67.367.555	-3%
PASIVOS NO CORRIENTES				
Pasivos financieros		-	13.585.640	100%
Obligaciones con accionistas	11	3.730.543	-	-100%
Total pasivos no corrientes		3.730.543	13.585.640	264%
Total pasivo		73.182.381	80.953.195	11%
Patrimonio				
Capital emitido	12	10.000.000	10.000.000	0%
Ganancias periodo anterior	12	73.364.683	80.950.372	10%
Ganancia del ejercicio	12	5.082.335	13.771.014	171%
Total patrimonio		88.447.018	104.721.386	18%
Total Pasivo más patrimonio		161.629.399	185.674.581	15%

Fuente: Fourmis, G. (2020)

- Los activos corrientes disminuyeron en un 9% de un año a otro ya que las cuentas por cobrar corrientes disminuyeron por una mejora en la gestión de cobro de cartera.

- Los activos corrientes representan el 36% del total de activos de la empresa y los no corrientes representan el 64%.
- Los pasivos corrientes son significativamente más bajos que los activos corrientes, lo que indica liquidez de la compañía.
- Los pasivos corrientes aumentaron en un 35% principalmente por un préstamo que se realizó al socio y a una empleada de la compañía.

Ilustración 34 Estado de resultados integral GFourmis

ESTADO DE RESULTADOS INTEGRAL (PyG)				
GROUPE FOURMIS S.A.S.				
A 31 DICIEMBRE 2020				
Cifras expresadas en pesos colombianos				
	Notas	31 de diciembre 2019	31 de diciembre 2020	%
INGRESOS				
INGRESOS OPERACIONALES				
Ingreso por actividades ordinarias	13	259.399.675	332.334.569	28%
TOTAL INGRESOS OPERACIONALES		259.399.675	332.334.569	28%
COSTOS				
Costos directos e indirectos del servicio	15	144.308.756	192.748.879	34%
TOTAL COSTO DE VENTA		144.308.756	192.748.879	34%
Utilidad Bruta		115.090.919	139.585.690	21%
GASTOS OPERACIONALES				
Gastos de administración	14	81.337.307	69.320.432	-15%
Gastos de venta	14	14.078.315	27.796.828	97%
Otros gastos	14	15.060.270	26.703.216	77%
TOTAL GASTOS OPERACIONALES		110.475.892	123.820.476	12%
Otros ingresos	13	2.970.547	4.486.277	51%
Utilidad antes de impuesto sobre la renta		7.585.574	20.251.491	167%
Impuesto a la renta		2.503.239	6.480.477	159%
RESULTADO DEL PERIODO		<u>5.082.335</u>	<u>13.771.014</u>	171%

Fuente: Fourmis, G. (2020)

- A diciembre de 2020, se evidencia un incremento en los ingresos del 28% frente al mismo periodo del año anterior, es un buen crecimiento ya que cabe recordar que, en marzo del año pasado, se desarrolló la situación del COVID

– 19, lo que ha traído periodos de aislamiento y una fuerte recesión económica en muchos sectores económicos del país.

- Tener en cuenta que la empresa GFourmis es una empresa dedicada a temas de software y desarrollo web, y sus clientes, son empresas grandes y que por su actividad económica (salud) no se vieron gravemente afectados.
- Los costos aumentaron en un 34%, sin embargo, tuvieron una variación de un año a otro del 2%, y teniendo en cuenta que las ventas aumentaron, es un indicador de que la empresa es constante con sus costos.
- Los gastos operacionales disminuyeron en un 15% lo cual es principalmente por una reclasificación de costos y gastos que se realizó a finalizar el año, ya que no se estaban discriminando los rubros correctamente.
- Los gastos ventas aumentaron en un 97% frente al año anterior, esto debido a la reclasificación que se realizó y en reuniones con gerencia se tomó la decisión de realizar inversiones en el área comercial para impulsar las ventas de los servicios que ofrece la compañía.
- Los gastos extraordinarios aumentaron un 27% estos corresponden a los gastos bancarios que aumentaron por las dos nuevas cuentas bancarias (ahorros y corrientes) con el banco de Bogotá, la baja de algunos activos fijos que ya no se encontraban en la empresa, por pérdida o deterioro por un valor aproximado de \$3.344.940.

- En otros ingresos se causan los intereses a préstamos que se realizaron a empleados y el socio de la empresa, por tal motivo incrementó en un 51%

Indicadores financieros 2019-2020:

Margen bruto

El margen bruto es el beneficio directo que obtiene una empresa por un bien o servicio, es decir, la diferencia entre el precio de venta (sin Impuesto al Valor Añadido) de un producto y su coste de producción. Por ello también se conoce como margen de beneficio.

Tabla 2 Margen bruto GFourmis

Costo de ventas	AÑO 2020	AÑO 2019
Ventas brutas	\$ 332.334.569,00	\$ 259.399.675,00
Costo de ventas	\$ 139.585.690,00	\$ 115.090.919,00
Margen bruto	58%	56%

Fuente: Elaboración propia

Indicadores de liquidez

Tabla 3 Indicadores de liquidez GFourmis

INDICADORES DE LIQUIDEZ	Formula		2019	2020
	Activo corriente /Pasivo corriente	Razon corriente	1,06	1,00
	Activo corriente - Pasivo Corriente	Capital de trabajo (contable)	4.393.876	74.260

Fuente: Elaboración propia

Razón corriente: La empresa GFourmis entre el año 2019 a 2020 disminuyó la razón corriente en un 0.6 pesos, para cumplir con sus obligaciones a corto a plazo, sin embargo, cuenta con la capacidad de convertir 1 peso en efectivo para solventar los compromisos cercanos de la empresa, el

rubro con mayor disminución en el activo corriente corresponde a las cuentas comerciales por cobrar, lo que permitió que el indicador bajará en el año 2020 frente al año anterior.

Capital de trabajo (contable): En términos monetarios la empresa GFourmis en el año 2020 cuenta con que solventar sus obligaciones a corto plazo con el efectivo y las cuentas por cobrar, sin excedentes.

Indicadores de rotación

Tabla 4 Indicadores de rotación GFourmis

	Formula		2019	2020
INDICADORES DE ROTACION / ACTIVIDAD	Ventas a credito/ Cartera promedio 360/veces	Rotacion de cartera (veces) dias de cartera (dias)	7 51	9 39
	Costos de venta / Proveedores promedio. 360/veces	Rotacion proveedores (veces) dias de proveedores (dias)	21 18	27 13
	Ventas / Activo Fijo	Rotacion de activo fijo	5,75	11,17
	Ventas / Activo Total	Rotacion de activo total	1,60	1,79

Fuente: Elaboración propia

Rotación de cartera: Frente al año anterior, en el 2020 se evidencia una optimización de cartera, en número de veces y días calendario, gracias a que el área administrativa realiza una mejor gestión, lo que le permite a la empresa contar con el efectivo para sus obligaciones e inversiones.

Rotación de proveedores: Es notorio que en el año 2020 se aminora el tiempo en el que la compañía realiza el pago a sus proveedores, lo que le permite tener buenas relaciones comerciales, y la rotación de proveedores es más alta que la de clientes, lo que favorece a la empresa en su margen de liquidez.

Rotación de activo fijo: durante el año 2020 la empresa presenta un incremento en este indicador lo que demuestra que sus activos fijos retornan en ventas 11.7 pesos por la inversión realizada de sí mismos, aumento de un año a otro en un 94%

Rotación de activo total: Este indicador manifiesta un incremento entre un año a otro, permitiendo visualizar la eficiencia del activo total a favor de los ingresos de la compañía, es decir que por cada peso invertido en el activo total se generan 1,79 pesos en ventas.

Indicadores de rentabilidad

Tabla 5 Indicadores de rentabilidad GFourmis

	Formula		2019	2020
INDICADORES DE RENTABILIDAD	Utilidad Bruta / Ventas	Margen Bruto	44%	42%
	Utilidad operativa / Ventas	Margen operacional	3%	6%
	EBITDA/Ventas	Margen Editda	5%	8%
	Utilidad netas / Ventas	Margen Neto	2%	4%
	Utilidad (ganancias) netas / Activos totales	Rentabilidad del activo (ROA)	3%	7%
	Utilidad (ganancia) neta / Capital contable	Rentabilidad del patromio (ROE)	6%	13%
	Utilidad Neta / Capital emitido	Rentabilidad sobre capital emitido	51%	138%
	ROA-ROE	Concentracion financiera	-3%	-6%

Fuente: Elaboración propia

Margen Bruto: Este indicador permite visualizar que la empresa de un año a otro bajó, sin embargo, obtiene resultados positivos teniendo en cuenta los costos generados por la actividad de la empresa, lo que indica que durante el año 2020 hubo mucha más concentración en los costos directos.

Margen Operacional: Por su parte el margen operacional de la compañía GFourmis muestra un incremento en el año 2020 frente al 2019, en análisis y entrevista con el área administrativa se identifica que se realizaron una serie de reclasificación de gastos a costos para mayor claridad en los informes financieros.

Margen Ebitda: La empresa manifiesta un comportamiento de crecimiento (positivo) en margen ebitda en el año 2020 frente al año anterior, partiendo solo de los costos y gastos operacionales de la compañía, sin tener en cuenta depreciación, provisiones, ni impuestos.

Rentabilidad del activo (ROA): Este indicador nos muestra que entre el año 2019 y 2020 los activos de la compañía tuvieron rendimiento del 3% y 7% con respecto a las ventas, mostrando un crecimiento ascendente de un año al otro.

Rentabilidad del patrimonio / capital emitido: Durante el año 2019 y 2020 indica que los accionistas han obtenido rendimientos sobre el fondo invertido de un 6% y 13% para remunerar a los accionistas de la empresa.

Concentración financiera: Este indicador nos permite evidenciar 2020 en comparación con el año 2019 los accionistas de la compañía incrementaron el porcentaje, lo cual es positivo, lo cual indica que se está financiando con terceros y no con bancos.

Indicadores de endeudamiento

Tabla 6 Indicadores de endeudamiento GFourmis

Formula		2019	2020	
INDICADORES DE ENDEUDAMIENTO	Pasivo total / activo total	Nivel de endeudamiento	45%	44%
	Obligaciones Financieras / ventas	Endeudamiento Financiero	11%	10%
	Pasivo de corto plazo / Pasivo total	Concentracion de corto plazo	95%	83%
	Pasivo total / Patrimonio	Leverage Total	83%	77%
	Pasivo de corto plazo / Patrimonio	Leverage de corto plazo	79%	64%
	Obligaciones financieras / Patrimonio	Leverage Financiero	33%	32%

Fuente: Elaboración propia

Nivel de endeudamiento: Este indicador permite visualizar que la empresa durante el año 2019 y 2020 cuenta con un nivel de endeudamiento del 44% y el 45% permitiendo responder con sus obligaciones financieras y comerciales y quedando un saldo para los gastos de la compañía y para los socios.

Endeudamiento financiero: Para el año 2020 la compañía muestra una disminución frente a las deudas financieras de la empresa, sin embargo, la compañía posee un nivel de endeudamiento promedio y para el año en referencia el 10% de sus ventas están comprometidos con el pago de las obligaciones financieras.

Leverage total: La compañía durante los años 2019 y 2020 cuenta con capacidad de solventar sus obligaciones totales con su patrimonio.

Leverage de corto plazo / Leverage financiero: la compañía GFourmis cuenta con la capacidad de pagar sus obligaciones a corto plazo y

obligaciones financieras respaldadas por su patrimonio, siendo así contando con un saldo disponible para los socios.

Es recomendable que la empresa opte por adquirir seguros de acuerdo a sus necesidades, para tener un respaldo financiero en caso de alguna eventualidad o contratiempo.

Se debe implementar el uso de herramientas e informes como el flujo de caja con una actualización periódica de máximo una semana, ya que se tendrá la información financiera en tiempo real sin generar dependencia de los informes mensuales de contabilidad, que por diferentes circunstancias pueden ser presentados hasta en la segunda semana del mes siguiente, generando incertidumbre sobre el disponible real.

Una buena práctica respecto al manejo del flujo de caja es iniciar cada mes con una proyección en la cual se contemplan todos los ingresos y egresos esperados en sus respectivas fechas, esto para comparar si a medida que se tienen los ingresos se podrá cumplir con sus obligaciones.

La realización del flujo de caja principalmente contribuirá a una adecuada toma de decisiones, en caso de presentar sobrantes o faltantes de efectivo para buscar ya sean fuentes de financiación o por el contrario realizar inversiones o pagos anticipados de deudas.

Es preciso que se establezcan las causas con las cuales los costos y gastos son elevados y si los precios de los servicios de venta dejan de ser competitivos en el mercado, adicionalmente realizar una auditoría de costos y gastos para intentar disminuirlos los que sean innecesarios o que están representando fugas de dinero.

La revisión de cuentas y tarjetas bancarias se debe realizar con el fin de verificar si se pueden suprimir para evitar dobles gastos financieros, procurar realizar transferencias entre cuentas de la misma entidad bancaria o dentro de las políticas de pago a proveedores estipular que esta comisión debe ser asumida por el proveedor.

Se debe preguntar sobre los derechos, obligaciones, costos y otros que se apliquen a los productos o servicios financieros, leer los términos y las condiciones de los contratos, esto incluye y todos los documentos que se generen.

Es fundamental para la continuidad de la organización tener una planificación financiera responsable y estar preparados ante adversidades.

Ilustración 35 Canvas versión 6

Versión: 6				Fecha: 30-03-2021
Aliados clave Cientes ➤ Mayores generadores de nuevos prospectos ➤ Emprendedores con ideas de negocios escalables que estén en busca de aliados tecnológicos	Actividades clave Área Comercial ➤ Promoción y de servicios digitales ➤ Estrategias de segmentación Área Operativa ➤ Pruebas de aseguramiento de calidad ➤ Capacitaciones ➤ Seguir estándares de calidad y productividad ➤ Cuantificación de actividades y proceso ➤ Automatización de procesos - I + D Proceso administrativo ➤ Planeación ➤ Organización	Propuesta de valor ➤ Solucionamos tus necesidades materializándolas en soluciones TI vanguardistas, que generan valor, oportunidades reales y competitividad a tu empresa, comprometidos siempre con un servicio de calidad, ágil y personalizado. ➤ Creamos alianzas de confianza que siguen cumplimiento y satisfacción ➤ Equipo de expertos encargados de realizar un acompañamiento a nivel tecnológico ➤ Estrategias de trabajo flexible y dinámico ➤ Creación de productos escalables SaaS	Relación con el cliente ➤ Aliado tecnológico relación cercana, con bases de confianza, seguridad, lealtad y cumplimiento ➤ Gestión de cliente antes, durante y después de que realice una compra ➤ Relaciones comerciales extensas ➤ Estrategias de fidelización ➤ Respuesta oportuna por todos los canales ➤ Recomendaciones entre clientes	Segmento de clientes Desarrollo, Soporte y Consultorías ➤ Clientes corporativos, constitución superior a 5 años, ingresos superiores a \$ 250.000.000 anuales ➤ Startups con participación en convocatorias o inversionistas definidos Marketing Digital ➤ Empresas prestadoras de servicios de salud
	➤ Dirección y liderazgo ➤ Seguimiento y control ➤ Comunicación efectiva Desarrollo / soporte de software y gestión de campañas de marketing Recursos clave Colaboradores ➤ Es necesario contar con colaboradores especializados para cumplir con la propuesta de valor Herramientas digitales que aseguren la prestación del servicio y seguimiento ➤ Agile Teams, Workspace, Trello, Peripla, Software contable, CRM, adobe, etc. Equipos de computo		Canales Página web ➤ Blog ➤ Comercio electrónico Redes sociales ➤ WhatsApp Business ➤ Instagram ➤ Facebook ➤ Gorjeo ➤ LinkedIn ➤ YouTube Correo electrónico CRM	
			Formularios de contacto Bases de datos Presencial ➤ Oficina ➤ Trabajo colaborativo	
Estructura de costos Proveedores ➤ Prestadores de servicios para proyectos ocasionales o especializado Nómina ➤ Prestaciones y seguridad social Gastos financieros Pago de impuestos Variables de Costos		Fuentes de Ingreso Bolsa de horas mensuales ➤ Desarrollo de software web / móvil ➤ Soporte web / móvil Mensualidades de marketing digital ➤ Gestión y configuración de campañas de marketing por mínimo 6 meses Consultorías ➤ AWS ➤ Comercio electrónico ➤ Tecnología informática Suscripción ➤ Alquiler de App ➤ Equipos ágiles ➤ Creación de nuevo producto SaaS Requerimientos específicos		

Fuente: Elaboración propia

3.9 Las compras y los inventarios en mi negocio

Para las empresa es muy importante tener en cuenta cada uno de los elementos y requerimientos necesarios para su correcto funcionamiento, desde el más pequeño artículo producto o servicio es fundamental conocer su calidad, el valor y la utilidad que se le dará a cada uno dentro de las operaciones de la organización, para de esta manera efectuar su compra, así mismo, es de vital importancia tener un control de cada uno de estos, para lo cual es necesario crear un inventario de todos sus recursos, tangibles como intangibles..

En GFourmis los principales artículos para la prestación del servicio corresponde a equipos de cómputo de alta calidad, los cuales son adquiridos y actualizados -en hardware o software- de acuerdo a los requerimientos del mercado y del medio tecnológico, asegurando así su adecuado funcionamiento y la prestación de un servicio eficiente de alta calidad.

GFourmis ha requerido comprar equipos de cómputo específicamente para algunos servicios, como lo es los productos de Apple, los cuales se adquirieron por necesidades que se tenían en ese momento específico pero que no continuaron constantemente, como es el caso de un iPhone, iPad y MacBook que se utilizaron mientras se desarrollaba una aplicación móvil con versión de IOS y requería que se realizaran pruebas en el celular y tablet y que el desarrollo para temas de compilación se hiciera en el portátil, luego de terminar este proyecto estos equipos no se volvieron a utilizar con frecuencia

para este tipo de necesidades, caso similar sucedió con un iMac que se adquirió en un gran costo para realizar diseño gráfico y que al día de hoy lleva más de un año totalmente quieto y sin uso.

Es necesario estudiar muy bien este tipo de compras que a nivel financiero pueden representar un gran impacto y a la operación no va aportar lo suficiente para recuperar su inversión y generar utilidad, de acuerdo al flujo de caja de debe evaluar si la empresa cuenta con el capital para realizar la compra y si incrementará las ganancias lo suficiente para pagar su costo, también se pueden evaluar alternativas que no requieran necesariamente la compra, como lo son el alquiler de equipos por periodos.

Respecto a los servicios y la subcontratación, en muchos casos pagar por estos resulta menos costoso que realizar una contratación directa, teniendo en cuenta la variedad de proyectos que pueden surgir, no en todos los casos los colaboradores contarán con las habilidades necesarias para estos y no sería necesario capacitarlos si dichos proyectos no son de larga duración.

Un buen proceso de compra debe incluir una calidad correcta de acuerdo a la deseada por los clientes, una cantidad adecuada sin generar excedentes ni sobrantes, un precio correcto para obtener un costo que genere ganancias y realizar estas compras en el momento idóneo que realmente se esté necesitando.

Antes de seleccionar a los proveedores de servicios o para subcontratación, se debe verificar sus habilidades y experiencia en el área específica de interés, tener presente qué precios están dispuestos a pagar los clientes y qué tipo de productos y servicios están deseando.

En cuanto al inventario como el servicio de la empresa es intangible, no existe un inventario específico como el caso de la comercialización de productos que cuentan con materias primas, para GFourmis el activo que está en la capacidad de producir los ingresos recae únicamente sobre sus colaboradores, los cuales sí es necesario cuantificar su disponibilidad en horas laborales de acuerdo a los proyectos en ejecución y tener la información de estas para responder a la solicitud de nuevos proyectos, verificando si es disponible con los colaboradores actuales o es necesario realizar nuevas contratación o subcontrataciones.

Las compras recurrentes de GFourmis además de los equipos de cómputo pertenecen a servicios de tecnología, como lo son herramientas, software, contenidos multimedia, y demás necesarios para la prestación del servicio.

Adicionalmente se realizan compras básicas para el sostenimiento de la oficina antes de la pandemia, como lo son elementos de papelería, aseo, alimentación etc.

Ilustración 36 Canvas versión 7

Versión: 7				Fecha: 10-04-2021
Aliados clave	Actividades clave	Propuesta de valor	Relación con el cliente	Segmento de clientes
Cientes ➤ Mayores generadores de nuevos prospectos ➤ Emprendedores con ideas de negocios escalables que estén en busca de aliados tecnológicos	Área Comercial ➤ Promoción y de servicios por canales digitales ➤ Estrategias de segmentación Área Operativa ➤ Pruebas de aseguramiento de calidad ➤ Capacitaciones ➤ Seguir estándares de calidad y productividad ➤ Cuantificación de actividades y proceso ➤ Automatización de procesos - I + D Proceso administrativo ➤ Planeación ➤ Organización ➤ Dirección y liderazgo	➤ Solucionamos tus necesidades materializándolas en soluciones TI vanguardistas, que generan valor, oportunidades reales y competitividad a tu empresa, comprometidos siempre con un servicio de calidad, ágil y personalizado ➤ Creamos alianzas de confianza que siguen cumplimiento y satisfacción ➤ Equipo de expertos encargados de realizar un acompañamiento a nivel tecnológico ➤ Estrategias de trabajo flexible y dinámico ➤ Creación de productos escalables	➤ Aliado tecnológico relación cercana, con bases de confianza, seguridad, lealtad y cumplimiento de cliente antes, durante y después de que realice una compra ➤ Gestión de relaciones comerciales extensas ➤ Estrategias de fidelización ➤ Respuesta oportuna por todos los canales ➤ Recomendaciones entre clientes	Desarrollo, Soporte y Consultorías ➤ Clientes corporativos, constitución superior a 5 años, ingresos superiores a \$ 250.000.000 anuales ➤ Startups con participación en convocatorias o inversionistas definidos Marketing Digital ➤ Empresas prestadoras de servicios de salud

➤ Seguimiento y control ➤ Comunicación efectiva Desarrollo / soporte de software y gestión de campañas de marketing	Recursos clave Colaboradores ➤ Es necesario contar con colaboradores especializados para cumplir con la propuesta de valor Herramientas digitales que aseguren la prestación del servicio y seguimiento ➤ Agile Teams, Workspace, Trello, Peripla, Software contable, CRM, adobe, etc. Equipos de cómputo y dispositivos móviles Infraestructura tecnológica Espacios de coworking Contenidos multimedia	Canales Página web ➤ Blog ➤ Comercio electrónico Redes sociales ➤ WhatsApp Business ➤ Instagram ➤ Facebook ➤ Gorjeo ➤ LinkedIn ➤ YouTube Correo electrónico CRM Formularios de contacto
---	--	---

			Bases de datos Presencial ➤ Oficina ➤ Trabajo colaborativo	
Estructura de costos Proveedores ➤ Prestadores de servicios para proyectos ocasionales o especializado Nómina ➤ Prestaciones y seguridad social ➤ Tecnológicos (Aws, Google, etc.) Gastos financieros Pago de impuestos Variables de Costos			Fuentes de Ingreso Bolsa de horas mensuales ➤ Desarrollo de software web / móvil ➤ Soporte web / móvil Mensualidades de marketing digital ➤ Gestión y configuración de campañas de marketing por mínimo 6 meses Consultorías ➤ AWS ➤ Comercio electrónico ➤ Tecnología informática Suscripción ➤ Alquiler de App ➤ Equipos ágiles ➤ Creación de nuevo producto SaaS	

Fuente: Elaboración propia

3.10 Seguridad y salud en mi negocio

La seguridad y salud en el trabajo (SST) es la encargada de estudiar la relación entre salud y trabajo, busca proteger el bienestar de los trabajadores y las empresas, a partir, de la organización de los ambientes de trabajo, procesos organizacionales, estado físico y mental de los trabajadores, así como también el perfeccionamiento y mejora de la capacidad de trabajo. En Colombia, ha sido planteado con el Sistema General de Riesgos encabezado por el Ministerio de Trabajo junto con algunas otras entidades, con el fin de proteger, prevenir y atender los trabajadores por efecto de enfermedades y accidentes que hayan ocurrido durante el trabajo o como consecuencia de este.

EL Sistema de Gestión en seguridad y salud en el trabajo (SG-SST) se basa en el desarrollo de un procedimiento lógico y en etapas con el objetivo de anticipar, reconocer, evaluar y controlar los riesgos que puedan afectar la seguridad y salud en el trabajo, este está regulado por una serie de normativas como lo son la constitución política en su art.25, sin embargo, en lo últimos 20 años la evolución de dicha normativa ha sido afectada positivamente puesto que ha entrado en vigencia el decreto 1443 y posterior a esto es acogido el decreto único del trabajo 1072 de 2015, buscando que las empresas generen sus sistemas de gestión para luego de esto entrar en vigencia con la resolución 1111 de 2017 que dicta una serie de normas, requisitos y estándares mínimos obligatorios que se mostraran a continuación.

Tabla 7 Estándares mínimos obligatorios

7 estándares mínimos	Menos de 10 trabajadores
21 estándares mínimos	De 11 a 10 trabajadores
3 estándares mínimos	Unidades agropecuarias
62 estándares mínimos	Más de 50 trabajadores

Fuente: Elaboración propia

Este es el Sistema de Gestión ajustado al tamaño y la capacidad de cada empresa, siendo de obligatorio cumplimiento para todas las organizaciones y desarrollados de acuerdo con su cantidad de colaboradores, cuya responsabilidad compete al contratante o empleador. Por otra parte, el SG-SST en el decreto 1295 de 1994 establece cinco clases de riesgos clasificados de acuerdo con el tipo de actividad económica en que se encuentre la empresa, especificados de la siguiente manera:

Tabla 8 Tipos de riesgos de trabajo

Clase 5: Riesgo Máximo	Albañiles, trabajadores de la construcción, recolectores de basura, labores extractivas, cuerpos de socorro, entre otros.
Clase 4: Riesgo Alto	Conductores, pesca marítima, producción industrial, trabajos varios, entre otros.
Clase 3: Riesgo Medio	Restaurantes, talleres mecánicos, comerciantes al por mayor, entre otros.

Clase 2: Riesgo Bajo	Empleadas domésticas, peluquerías, cultivos, crías, entre otros.
Clase 1: Riesgo Mínimo	Trabajos de oficina, vendedores, comerciantes, técnicos en sistema de computación, entre otros.

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con la clasificación presentada anteriormente, GFourmis debería cumplir con mínimo 7 estándares establecidos en el (SG-SST), con una clase de riesgo 1, perteneciente a los trabajos de oficina, a continuación, se dará a conocer cada uno de los estándares que están establecidos en la resolución 0312 de 2019 del Ministerio de Trabajo, de acuerdo con el artículo en que la misma se clasifica con su debida explicación.

Tabla 9 Estándares mínimos para el emprendimiento para trabajos de oficina

ÍTEM	CRITERIOS	MODO DE VERIFICACIÓN
Asignación de persona que diseña el Sistema de Gestión de SST	El diseño del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo puede ser realizado por un técnico en Seguridad y Salud en el Trabajo (SST) o en alguna de sus áreas, con licencia vigente en Seguridad y Salud en el Trabajo, que acredite mínimo un (1) año de experiencia certificada y que acredite la aprobación del curso de capacitación virtual de cincuenta (50) horas. Esta actividad también podrá ser desarrollada por personas que cuenten con licencia vigente en Seguridad y Salud en el Trabajo y el referido curso de capacitación virtual de cincuenta (50) horas.	Solicitar documento soporte de la asignación y constatar la hoja de vida con soportes, de la persona asignada.
Afiliación al Sistema de	Afiliación a los Sistemas de Seguridad Social en Salud, Pensión y Riesgos Laborales de acuerdo	Solicitar documento

Seguridad Social Integral	con la normatividad vigente.	soporte de afiliación y del pago correspondiente
Capacitación en SST	Elaborar y ejecutar programa o actividades de capacitación en promoción y prevención, que incluya como mínimo lo referente a los peligros/riesgos prioritarios y las medidas de prevención y control.	Solicitar documento soporte de las acciones de capacitación realizadas/plantillas, donde se evidencie la firma de los trabajadores.
Plan Anual de Trabajo	Elaborar el Plan Anual de Trabajo del Sistema de Gestión de SST firmado por el empleador o contratante, en el que se identifiquen como mínimo: objetivos, metas, responsabilidades, recursos y cronograma anual.	Solicitar documento que contenga Plan Anual de Trabajo.
Evaluaciones médicas ocupacionales	Realizar las evaluaciones médicas ocupacionales de acuerdo con la normatividad y los peligros/riesgos a los cuales se encuentre expuesto el trabajador.	Conceptos emitidos por el médico evaluador en el cual informe recomendaciones y restricciones laborales.
Identificación de peligros; evaluación y valoración de riesgos	Realizar la identificación de peligros y la evaluación y valoración de los riesgos con el acompañamiento de la ARL.	Solicitar documento con la identificación de peligros; evaluación y valoración de los riesgos. Constancia de acompañamiento de la ARL – acta de visita ARL.
Medidas de prevención y control frente a	Ejecutar las actividades de prevención y control de peligros y/o riesgos, con base en el resultado de la identificación de peligros, la evaluación y	Solicitar documento soporte con

peligros/riesgos identificados	valoración de los riesgos.	acciones ejecutadas.
--------------------------------	----------------------------	----------------------

Fuente: (Resolución 312-2019)

GFourmis no cuenta con la implementación del Sistema de Gestión en Seguridad y Salud en el trabajo (SG-SST), por lo que se le recomienda llevarlo a cabo como uno de sus objetivos empresariales para el 2021, teniendo en cuenta que está en la obligación de su implementación, primero para mejorar y tener estándares de seguridad para sus colaboradores y segundo porque al no tenerlo les puede acarrear sanciones. Sin embargo, la empresa ha cumplido con las afiliaciones y pagos de aportes y seguridad social de sus colaboradores, la administradora de riesgos laborales con la cual tiene convenio y es ARL SURA.

Otra actividad clave que GFourmis ha realizado últimamente son los exámenes médicos de ingreso, igualmente al finalizar los contratos laborales se expide una carta en la cual se le informa a los colaboradores que tienen 5 días hábiles para que se realicen el examen médico de retiro, el cual es su mayoría de casos no es practicado por los colaboradores. Se recomienda realizar exámenes ocupacionales de manera periódica que les permita conocer el estado de salud de sus colaboradoras y poder tomar acciones preventivas.

Durante el periodo de funcionamiento de GFourmis, afortunadamente no se han tenido accidentes en el trabajo, y tampoco sus colaboradores han contraído enfermedades laborales, no obstante, el riesgo psicosocial es el más

probable de sufrir en la empresa, es por ese motivo que se desarrolla un entorno social positivo, en el cual siempre se busca el bienestar de los colaboradores, tanto físico como psicológico, se implementan espacios en los que se lleve a cabo la relación interpersonal entre colaboradores, pausas activas con actividades lúdicas, entre otras que crean un ambiente de trabajo agradable.

En cuanto a las condiciones locativas del área de trabajo, en este caso la oficina, son aptas para el desarrollo normal de las actividades, y se encuentran en buen estado, pero no cuentan con mapas de riesgo, señalizaciones de seguridad, de advertencias, prohibición, ni informativas, motivo por el cual se podrían generar accidentes, por lo que se hace la sugerencia a la empresa de realizar dicha actividad con el fin de contrarrestar la probabilidad de accidentes laborales a causa de la debida señalización, pese a esto GFourmis es una empresa que se preocupa constantemente por el bienestar de sus colaboradores, por tal motivo se inculca el autocuidado, se brindan herramientas y recursos para la prevención de riesgos y accidentes.

Respecto a la contingencia sufrida por el coronavirus, la organización hasta el momento no ha tenido casos positivos del virus, gracias a las estrategias de cuidado implementadas en sus trabajadores, además, se optó por trasladar la operatividad a trabajo en casa, medida que se continúa implementado como modelo de prevención y autocuidado de cada uno de los funcionarios de GFourmis.

GFourmis cuenta con un nivel de riesgo mínimo, pero esto no quiere decir que se deben descuidar las medidas de protección y prevención, aunque la probabilidad de accidentes es baja es necesario en escaleras colocar cintas antideslizantes para evitar caídas y en demás pisos que puedan estar mojados, evitar contactos con zonas eléctricas, y prevenir golpes generados con los enseres.

Respecto a enfermedades laborales se debe prestar atención a las generadas especialmente por la postura y sobre esfuerzo mental, dentro de estas están los trastornos musculares, enfermedades oculares muy comunes por el uso excesivo de pantallas, enfermedades de la espalda, síndrome del túnel carpiano, estrés, obesidad, entre otras que se tienen que prevenir al máximo mediante el uso de implementos de trabajo adecuado como lo son unas buenas sillas, uso de mouses, teclados externos, pantallas a distancias adecuadas, espacios cómodos de trabajo e implementación de pausas activas.

Pensando en el retorno a la normalidad y presencialidad, GFourmis deberá implementar los protocolos de bioseguridad, ubicar la respectiva señalización, crear un mapa de riesgos y designar una persona encargada para la verificación de estos protocolos y contar con la información de los colaboradores en el caso de ser necesario el reporte de un accidente en el trabajo.

Además de realizar la implementación del SG-SST se sugiere solicitar asesorías y asistencia técnica por parte de la ARL Sura que ayude a fortalecer

el trabajo realizado hasta el momento por la compañía, también asistir a sus capacitaciones para fomentar una cultura de autocuidado y prevención en sus colaboradores.

3.11 Aliados, socios y grupos de interés

Los aliados clave, socios y grupos de interés son todas aquellas personas (naturales o jurídicas) que contribuyen con actividades de manufactura, distribución, producción o financiación de las compañías, estos deben algún interés que tenga la compañía entorno a su gestión, a sus actividades comerciales, actividades operacionales o a las gestiones legales y de gobierno.

En el mundo de la empresa los aliados y grupos de interés siempre han existido, pero hoy por el fenómeno de la globalización, la alta competencia y la adquisición de recursos escasos, se hace necesario contar con ellos para que faciliten la gestión y desarrollo de la empresa.

Los aliados se clasifican como internos y externos; los internos son estas personas o entidades que se encuentran con la compañía en su día a día y los externos son los que no están en el día a día, pero son fundamentales para su desarrollo.

GFourmis se debe enfocar en crear estrategias que generen valor, que permitan atraer recursos y capacidades competitivas, principalmente la innovación para identificar nuevas oportunidades de negocios.

Aliados Internos:

Aunque GFourmis no es una empresa familiar dentro de la organización el señor Felipe Rojas cuenta con su esposa y hermano los cuales desempeñan cargos de Líder de Marketing y Coordinador administrativo respectivamente a pesar de que en horarios laborales no se lleva una relación familiar es innegable el apoyo que ellos pueden representar y la influencia que generan, adicionalmente cuenta con el respaldo de su familia que no se encuentra directa en la operación, pero sí apoyando.

Los colaboradores desempeñan un papel fundamental como aliado interno ya que son los encargados de asegurar el funcionamiento de la empresa por eso se les debe retribuir con condiciones idóneas para desempeñar su labor.

Los socios claramente son aliados de la compañía porque cuentan con el compromiso de sacar adelante la compañía y asumir las ganancias que la empresa pueda presentar, así como los riesgos.

.

Una estrategia para realizar mayor retención de personal, generar compromiso y que se sientan valorados los colaboradores es la

implementación del “vesting” el cual consiste en acordar con un colaborador u otro socio un tiempo mínimo de duración en la compañía para recibir una cantidad de acciones acordadas previamente o establecer unas metas determinadas que al momento de ser cumplidas se obtengan acciones de la compañía.

Aliados externos:

Además de GFourmis contar con sus aliados principales que son sus proveedores como Google, Amazon Web Services, Facebook, Instagram; sus clientes los encargados de portar y generar nuevos prospectos, las entidades de apoyo gubernamentales y privadas enfocadas en el fortalecimiento como lo es el Sena, cámara de comercio, Alcaldía de Cali, Universidades y plataformas de aprendizaje, es necesario continuar esta red de aliados que le permita tener un círculo mucho más amplio, se deben buscar por parte del estado, gremios, entidades de apoyo, acreedores, academia, entre otros.

Recomendaciones de aliados externos que aportarían gran valor para GFourmis:

- Fedesoft
- Ruta N
- Procolombia
- Impulsa
- Cámara Colombiana de informática y telecomunicaciones

- Bancóldex
- Tecnoparques SENA
- Fenalco
- Fundación Coomeva

Son algunas sugerencias de aliados, pero se debe resaltar la importancia de buscarlos cuidadosamente de acuerdo con las necesidades actuales y proyecciones de la organización, los aliados requieren igualmente dedicación como un cliente por ello es importante realizar una buena selección para no diversificar esfuerzos y concentrarlos en los que realmente realizan un aporte.

La entrada de un nuevo aliado debe realizarse cuando se esté necesitando capital, recursos, se requiera innovación, su conocimiento de un mercado facilite el ingreso a este. Por eso es importante conocer las necesidades y cómo las personas alrededor pueden suplirlas.

Motivos que analizaría un posible aliado de GFourmis:

La experiencia de GFourmis es un factor motivacional importante, gracias a sus más de 7 años en el mercado, en los cuales ha demostrado responsabilidad y cumplimiento en sus obligaciones, adquiriendo el conocimiento necesario para llevar a cabo proyectos exitosos, a nivel de ingresos también es atractivo porque en el año 2020 superó los \$300.000.000 de ingresos anuales, ingresos que han ido aumentando año tras año. El sector

al que pertenece es muy interesante porque las grandes transformaciones se encuentran ligadas directamente con la tecnología, por lo cual contar con un aliado estratégico en el sector sería de gran utilidad.

Sin embargo, dentro de las razones por las cuales no obtendría un socio se encuentra el hecho de contar con unos costos y gastos elevados, los cuales no permiten reflejar una utilidad neta muy atractiva, adicionalmente su valor en activos no es muy alto ya que no es necesario contar con una infraestructura muy costosa, por lo cual la mayoría de su valor es más un intangible.

Se debe enfatizar que la conformación y el mantenimiento de alianzas estratégicas requiere esfuerzo y como toda relación interpersonal, traen consigo grandes retos que deben ser, analizados, como es la pérdida de autonomía, creación de rivalidades y desacuerdos, disparidades entre organizaciones de distinto tamaño y peso específico, barreras en la comunicación, duplicidad de tareas, entre otras que se deben tener en cuenta desde antes de dar inicio a esta relación, es necesario establecer parámetros claros y limitaciones de la relación, basándose en la confianza, comunicación, respeto y lo más importante una relación de mutuo beneficio para generar un “gana-gana” de las partes involucradas.

De acuerdo con las necesidades evidenciadas durante el proceso de consultoría, GFourmis debe realizar la búsqueda de aliados estratégicos que le aporten principalmente a la construcción de un producto tecnológico

escalable y que cuenten con una fuerza o conocimiento comercial para poder realizar la promoción, salida al mercado y éxito comercial del producto.

Ilustración 37 Canvas versión 8

Versión: 8				Fecha: 15-04-2021
Aliados clave	Actividades clave	Propuesta de valor	Relación con el cliente	Segmento de clientes
Cientes - Mayores generadores de nuevos prospectos - Emprendedores con ideas de negocios escalables que estén en busca de aliados tecnológicos Colaboradores - Aseguran el correcto funcionamiento de la organización Proveedores - Google - Facebook e Instagram - Amazon Web Services - Github Entidades de apoyo - Sena - Cámara de Comercio	Área Comercial - Promoción y servicios por canales digitales - Estrategias de segmentación Área Operativa - Pruebas de aseguramiento de calidad - Capacitaciones - Seguir estándares de calidad y productividad - Cuantificación de actividades y proceso - Automatización de procesos - I + D Proceso administrativo - Planeación - Organización - Dirección y liderazgo	- Solucionamos tus necesidades materializándolas en soluciones TI vanguardistas, que generan valor, oportunidades reales y competitividad a tu empresa, comprometidos siempre con un servicio de calidad, ágil y personalizado - Creamos alianzas de confianza que siguen cumplimiento y satisfacción - Equipo de expertos encargados de realizar un acompañamiento a nivel tecnológico - Estrategias de trabajo flexible y dinámico - Creación de productos escalables	- Aliado tecnológico relación cercana, bases de confianza, seguridad, lealtad y cumplimiento - Gestión de cliente antes, durante y después de que realice una compra - Relaciones comerciales extensas - Estrategias de fidelización - Respuesta oportuna por todos los canales - Recomendaciones entre clientes	Desarrollo, Soporte y Consultorías - Clientes corporativos, constitución superior a 5 años, ingresos superiores a \$ 250.000.000 anuales - Startups con participación en convocatorias o inversionistas definidos Marketing Digital - Empresas prestadoras de servicios de salud

- Fedesoft - Ruta N - Procolombia - Impulsa - Cámara Colombiana de informática y telecomunicaciones - Bancóldex - Fenalco - Estado - Alcaldía de Cali - Ministerio de Tecnologías de la Información y Comunicaciones	- Seguimiento y control - Comunicación efectiva Desarrollo / soporte de software y gestión de campañas de marketing			
	Recursos clave Colaboradores - Es necesario contar con colaboradores especializados para cumplir con la propuesta de valor Herramientas digitales que aseguren la prestación del servicio y seguimiento - Agile, Teams, Workspace, Trello, Peripla, Software contable, CRM, adobe, etc. Equipos de cómputo y dispositivos móviles Infraestructura tecnológica Espacios de coworking Contenidos multimedia		Canales Página web - Blog - Comercio electrónico Redes sociales - WhatsApp Business - Instagram - Facebook - Twitter - LinkedIn - YouTube Correo electrónico CRM Formularios de contacto	

			Bases de datos Presencial > Oficina > Trabajo colaborativo	
Estructura de costos Proveedores > Prestadores de servicios para proyectos ocasionales o especializado Nómina > Prestaciones y seguridad social > Tecnológicos (Aws, Google, etc.) Gastos financieros Pago de impuestos Variables de Costos		Fuentes de Ingreso Bolsa de horas mensuales > Desarrollo de software web / móvil > Soporte web / móvil Mensualidades de marketing digital > Gestión y configuración de campañas de marketing por mínimo 6 meses Consultorías > AWS > Comercio electrónico > Tecnología informática Suscripción > Alquiler de App > Equipos ágiles > Creación de nuevo producto SaaS Requerimientos específicos		

Fuente: Elaboración propia

3.12 Proceso administrativo y habilidades gerenciales

Se debe partir del hecho que la administración es el proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar los esfuerzos de los miembros de una organización y utilizar todos los demás recursos para alcanzar los objetivos deseados. Las empresas son sistemas de transformación que con entradas como materiales, recursos, dinero e información llevan a cabo un proceso por medio de sus colaboradores, tareas y conocimiento que permite que la empresa le devuelva al entorno productos, servicios, satisfacción humana y beneficio social.

Para GFourmis es necesario sistematizar sus conocimientos, generar una estructura de eficiencia en la organización, estimular la innovación y el progreso para así obtener una administración eficiente que le permita lograr los resultados y cumplir con los objetivos, para esto es necesario que sus

administradores apliquen el proceso administrativo como una guía para lograr un buen desempeño.

Pasos del proceso administrativo:

1. Planeación: Es una serie de actividades que se realizarán en el futuro de acuerdo con las decisiones que se toman en el presente y cuyos resultados se obtendrán más adelante. Planear es hacer que las cosas ocurran, conducir a la organización hacia el estado que desea la dirección de la empresa mediante la formulación de estrategias y la toma de decisiones.

GFourmis al no contar con una estructura tan amplia puede realizar planeaciones a corto plazo que sean medibles y alcanzables y lo más importante que les puedan realizar un seguimiento continuo para garantizar su cumplimiento, caso contrario que sucede con planeaciones a largo plazo que por la operación diaria pueden ser omitidas.

2. Organización: El diseño de la organización tiene que ver con unir, buscar un equilibrio entre la autoridad, la responsabilidad, la dirección y control, logrando que la organización trabaje como una sola por un propósito común.

A través de esta segunda etapa, el administrador y líder de GFourmis debe definir funciones, responsabilidades, coordinar todos los elementos que intervienen para crear una estructura y un escenario eficientes de trabajo. Identificar y clasificar todas las actividades y agruparlas de acuerdo con los

recursos y las situaciones, delegar autoridad y coordinar de manera horizontal y vertical esa autoridad y ese flujo de información.

3. Dirección y liderazgo: La dirección es la ejecución de los planes de acuerdo a la estructura organizacional que se ha diseñado, asegurando el éxito de las actividades del director y centrando toda su atención en la manera de delegar autoridad y coordinar estas actividades.

Principalmente la organización debe coordinar intereses, generar estructuras jerárquicas, resolver conflictos con el fin de darle una orientación a las personas de una empresa.

4. Seguimiento y control: Es la fase final del proceso administrativo, pero a la vez es el eslabón que se une a la planeación. Su propósito es la medición de las actividades que se han planificado. Hay que identificar estándares de medición, medir y comparar los resultados, diseñar mecanismos correctivos y ejecutar esos correctivos para utilizar esta retroalimentación mediante planes de acción y de mejoramiento.

El seguimiento es fundamental para garantizar el éxito de lo propuesta por la dirección de la empresa, si esta no se realiza oportunamente será ineficiente.

Además de llevar a cabo el proceso administrativo es necesario fortalecer las habilidades y competencias generales, ya que el gerente es

responsable de toda la organización o de una parte de ella. Las organizaciones requieren de alguien que tome decisiones, que coordine, motive, comunique y se haga cargo de la organización. Las decisiones que toma un gerente deben estar encaminadas a conformar un ambiente de trabajo gratificante que promueva y mantenga un desempeño eficaz.

Habilidades que el Gerente de GFourmis debe fortalecer y tener presentes:

Personales

Autoconocimiento: Capacidad de reconocer y entender en uno mismo las propias fortalezas y debilidades, estados de ánimo, emociones e impulsos, así como el efecto que éstos tienen sobre las demás personas y sobre el trabajo.

Las cinco áreas del autoconocimiento son la inteligencia emocional, los valores personales, el estilo cognoscitivo, la orientación hacia el cambio y la evaluación esencial.

Manejo del estrés: Es la experiencia que más comúnmente comparten las personas en una organización, y es quizá la que más padecen los gerentes. Existen cuatro tipos de factores de estrés, de tiempo, de encuentro, situacionales y anticipatorio.

Fortalecer esta habilidad le permitirá al gerente de GFourmis afrontar situaciones las cuales pueden ser frustrantes y de desesperación para la mayoría de las personas, pero para él deben ser momentos de serenidad y de ejemplo para salir adelante con la organización y dar tranquilidad a sus colaboradores.

Solución analítica y creativa de los problemas: La solución de problemas es una habilidad indispensable en la mayoría de los aspectos de nuestra vida. Rara vez pasa un momento sin que un individuo se enfrente a la necesidad de resolver algún tipo de problema en particular.

El trabajo de un directivo implica resolver problemas, es difícil pensar que una persona que no pueda resolver problemas tenga éxito como director o como gerente. Para fortalecer esta habilidad es fundamental el desarrollo de la creatividad y el pensamiento creativo al trabajar en conjunto, diseñan de manera espontánea las estrategias de creatividad.

Interpersonales

Manejo de conflictos: Al dirigir seres humanos en algún momento surgirá una dificultad la cual puede afectar el desempeño de los involucrados si no se resuelve, por esto, lo importante no es evitar o suprimir el conflicto, porque suele tener consecuencias negativas, el propósito debe ser encontrar la forma de crear las condiciones que alienten una confrontación constructiva y vivificante del conflicto.

El gerente debe tener la habilidad de manejar y participar en la resolución de estos conflictos y evitar que se vuelvan más complejos.

Motivación de colaboradores: La motivación en el trabajo es el conjunto de fuerzas internas y externas que hacen que un colaborador elija un curso de acción y se conduzca de cierta manera por medio de la dirección y el enfoque en la conducta, el nivel de esfuerzo aportado y la persistencia.

Los gerentes pueden satisfacer a los empleados de forma directa mediante la comunicación personal, estableciendo metas realistas y brindando conocimiento reconocimiento, por medio de elogios, incentivos económicos y no económicos a los empleados que alcanzan las metas.

Respecto a los incentivos cabe resaltar la buena labor que ha realizado GFourmis mediante su aplicación web de registro de actividades la cual arroja resultados para cada colaborador y se le son entregados premios semanales. Estas actividades se deben continuar haciendo para favorecer la motivación.

Comunicación: La comunicación humana se da de dos maneras: verbal y no verbal. Debe haber una escucha activa, se deben discutir los temas de uno en uno, evitar ir acumulando emociones negativas sin comunicarlas, no realizar generalizaciones, ser breves en la comunicación. Es un factor importante para la gerencia porque permite la interacción de ésta con el personal mediante los diferentes canales existentes.

Poder y autoridad: Son dos elementos que el líder debe saber manejar y utilizar con el sentido lógico que exige la administración del talento humano. Son aspectos que se dan en toda relación humana en la que intervienen dos o más personas.

Son habilidades que se asumen al desempeñar cargos específicos o que son adquiridas y adoptadas mediante el rol de líder que de una manera natural son realizadas y aceptadas por los colaboradores sin necesidad de un rol jerárquico.

Habilidades grupales

Facultamiento y delegación: El empoderamiento, también denominado el empowerment, es un proceso de otorgar poder y autoridad a los colaboradores y hacerles sentir que son dueños de su trabajo y de los procesos. Se debe buscar que los grupos y las personas planifiquen su trabajo, se auto administren y evalúen ellos mismos sus resultados.

Formación de equipos eficaces: Un equipo de trabajo es una unidad en la que el resultado obtenido es mucho más que la suma de sus partes. Los miembros tienen la sensación de ser dueños de su trabajo y su unidad porque están comprometidos y que contribuyen al logro de los objetivos, aplicando sus mejores talentos y conocimientos para ello, trabajando en un clima de confianza, expresando sus ideas, opiniones, desacuerdos y sentimientos, se

comunican de manera franca y honesta cuando hay equipos de trabajo eficaces.

Otras competencias y habilidades directivas

Negociación: es un proceso de comunicación entre personas que tienen que tomar una decisión respecto a un tema o cuestión que los involucra, con la intención de acercar posiciones y poder llegar a un acuerdo que sea beneficioso para todos ellos.

Los directivos de GFourmis deben ser los encargados de dirigir este proceso, una buena negociación está sustentada en la confianza, la franqueza, ética laboral, agilidad mental y la flexibilidad de ambas partes.

Toma de decisiones: Proceso durante el cual la persona debe escoger entre dos o más alternativas, la toma de decisiones asertivas es fundamental en todo proceso directivo, decidir implica renunciar a lo que no se ha elegido. Las decisiones tomadas hoy determinan el futuro.

Administración del tiempo: El directivo debe administrar su tiempo, sus cualidades y resultados, así como las reuniones de trabajo y también las sugerencias para que éstas sean más efectivas.

Mentalidad de planeación: La planeación es un proceso mediante el cual el gerente y sus colaboradores definen a dónde quieren llegar, con qué medios, mediante qué pasos y en cuánto tiempo.

Una de las grandes competencias del gerente es llevar a cabo el proceso administrativo, este garantiza su éxito con la planeación, esto implica pensar con anticipación en las metas y acciones para realizar se deben basar esas actividades en algún método, plan o lógica.

Aunque GFourmis en su gran mayoría cuenta con grandes características, el proceso administrativo y las habilidades gerenciales se deben inculcar en todas las áreas y colaboradores de la organización, esto con el fin de crear una sinergia y metodología de trabajo que sea clara para todos, estableciendo directrices que le permita a los mandos medios empoderarse y transmitir este conocimiento a todos los colaboradores, generando esta transferencia se asegura que el proceso esté interiorizado y no sea dependiente de únicamente algunas personas.

4. Nuevo modelo de negocio

La creación del nuevo modelo de negocio se inició desde el levantamiento de información preliminar, esta se plasmó en el lienzo Canvas ya que la organización nunca había estructurado formalmente su modelo negocio, luego de este diagnóstico se abordó en profundidad cada una de las

dimensiones del modelo Canvas conjuntamente con GFourmis, permitiendo conocer todos los detalles de sus áreas y lo más importante, interpretando y reflejando las necesidades y deseos de la gerencia respecto al rumbo de la organización.

Respecto a la segmentación de sus clientes esta se detalló y delimitó porque la actual se encontraba muy genérica lo que generaba que sus servicios fueran ofrecidos a cualquier empresa, ocasionando que estas no tuvieran continuidad por la falta de estructuras sólidas y problemas financieros a muy corto plazo. El área de marketing se sugirió enfoque a un solo sector, el de servicios de salud, dado su experiencia en este y la poca participación en otros. El segmento de emprendedores fue reemplazado por Startups con participación en convocatorias o inversionistas definidos.

En la propuesta de valor se resaltan todos los atributos diferenciadores de GFourmis, los cuales le ayudarán a resolver y satisfacer los problemas y necesidades de los clientes y el valor agregado como lo son la confianza, experiencia, metodologías de trabajo y productos SaaS.

GFourmis se encuentra muy bien respecto a sus canales de comunicación, los cuales todos se encontraban creados, estos se inventariaron y plasmaron en el Canvas, adicionalmente se realizaron sugerencias para el uso adecuado de cada uno.

En los Ingresos principalmente se incluye el nuevo producto que se le sugiere a GFourmis crear en modalidad software como servicio (SaaS) el cual permitirá fortalecer e implementar un modelo de negocio escalable a bajos costos, igualmente se detallan cada uno de los ingresos por líneas de negocio y se dan sugerencias de mejora.

En los recursos claves coincide con el planteamiento de la organización, sus colaboradores son el máximo recurso por ser una empresa prestadora de servicios, adicionalmente se incluyen las herramientas digitales que son usadas, sus equipos de cómputo, los contenidos multimedia que muchas veces se deben adquirir, espacios físicos y su infraestructura que es la cual se encuentra alojada toda su operación.

Las actividades claves se incluyeron desde sus servicios básicos hasta abordar el área comercial, operativa y todo el proceso administrativo que es fundamental para el buen desempeño de la organización.

En aliados claves se abordaron los clientes, colaboradores, principales proveedores, entidades de apoyo, entidades de educación y el estado. En estas se resaltan programas y agremiaciones que agregaran valor a GFourmis en temas de ideación, financiación y respaldo, enfatizando en el área de tecnología.

GFourmis como todas las organizaciones cuenta con costos fijos y variables, sus principales costos están relacionados con la nómina, la cual se encarga de prestar la totalidad de los servicios, lo complementan sus costos

de proveedores tecnológicos y prestadores de servicios por proyectos ocasionales y en menor medida el pago de impuestos y gastos financieros.

Ilustración 38 Canvas versión Final

Versión: Final				Fecha: 20-04-2021
Aliados clave	Actividades clave	Propuesta de valor	Relación con el cliente	Segmento de clientes
Cientes ➤ Mayores generadores de nuevos prospectos ➤ Emprendedores con ideas de negocios escalables que estén en busca de aliados tecnológicos Colaboradores ➤ Aseguran el correcto funcionamiento de la organización Proveedores ➤ Google ➤ Facebook e Instagram ➤ Amazon Web Services ➤ Github Entidades de apoyo ➤ Sena ➤ Cámara de Comercio	Área Comercial ➤ Promoción y publicidad de servicios por canales digitales ➤ Estrategias de segmentación Área Operativa ➤ Pruebas de aseguramiento de calidad ➤ Capacitaciones ➤ Seguir estándares de calidad y productividad ➤ Cuantificación de actividades y proceso ➤ Automatización de procesos - I + D Proceso administrativo ➤ Planeación ➤ Organización ➤ Dirección y liderazgo	➤ Solucionamos tus necesidades materializándolas en soluciones TI vanguardistas, que generan oportunidades reales y competitividad a tu empresa, comprometidos siempre con un servicio de calidad, ágil y personalizado ➤ Creamos alianzas de confianza que siguen cumplimiento y satisfacción ➤ Equipo de expertos encargados de realizar un acompañamiento a nivel tecnológico ➤ Estrategias de trabajo flexible y dinámico ➤ Creación de productos escalables SaaS	➤ Aliado tecnológico relación cercana, con bases de confianza, seguridad, lealtad y cumplimiento ➤ Gestión de cliente antes, durante y después de que realice una compra ➤ Relaciones comerciales extensas ➤ Estrategias de fidelización ➤ Respuesta oportuna por todos los canales ➤ Recomendaciones entre clientes	Desarrollo, Soporte y Consultorías ➤ Clientes corporativos, constitución superior a 5 años, ingresos superiores a \$ 250.000.000 anuales ➤ Startups con participación en convocatorias o inversionistas definidos Marketing Digital ➤ Empresas prestadoras de servicios de salud

➤ Fedesoft ➤ Ruta N ➤ Procolombia ➤ Impulsa ➤ Cámara Colombiana de informática y telecomunicaciones ➤ Bancóldex ➤ Fenalco ➤ Estado ➤ Alcaldía de Cali ➤ Ministerio de Tecnologías de la Información y Comunicaciones	➤ Seguimiento y control ➤ Comunicación efectiva			
Entidades de educación ➤ Platzi ➤ Udem	Desarrollo / soporte de software y gestión de campañas de marketing Recursos clave Colaboradores ➤ Es necesario contar con colaboradores especializados para cumplir con la propuesta de valor Herramientas digitales que aseguren la prestación del servicio y seguimiento ➤ Agile Teams, Workspace, Trello, Peripla, Software contable, CRM, adobe, etc. Equipos de cómputo y dispositivos móviles Infraestructura tecnológica Espacios de coworking Contenidos multimedia		Canales Página web ➤ Blog ➤ Comercio electrónico Redes sociales ➤ WhatsApp Business ➤ Instagram ➤ Facebook ➤ Twitter ➤ LinkedIn ➤ YouTube Correo electrónico CRM Formularios de contacto	

			Bases de datos Presencial ➤ Oficina ➤ Trabajo colaborativo	
Estructura de costos Proveedores ➤ Prestadores de servicios para proyectos ocasionales o especializado Nómina ➤ Prestaciones y seguridad social ➤ Tecnológicos (Aws, Google, etc.) Gastos financieros Pago de impuestos Variables de Costos		Fuentes de Ingreso Bolsa de horas mensuales ➤ Desarrollo de software web / móvil ➤ Soporte web / móvil Mensualidades de marketing digital ➤ Gestión y configuración de campañas de marketing por mínimo 8 meses Consultorías ➤ AWS ➤ Comercio electrónico ➤ Tecnología informática Suscripción ➤ Alquiler de App ➤ Equipos ágiles ➤ Creación de nuevo producto SaaS Requerimientos específicos		

Fuente: Elaboración propia

5. Plan de acción para consolidar nuevo modelo de negocio

Para consolidar el nuevo modelo de negocio se sugiere mínimo un periodo de seis meses a un año en el cual se implementen las acciones de mejoramiento, haciéndole un seguimiento mediante reuniones quincenales con el equipo de trabajo de Groupe Fourmis, que permita fortalecer e implementar el nuevo modelo de negocio.

El plan de acción se debe ejecutar con responsables para cada una de las actividades planteadas con sus respectivos recursos, los cuales deberán ser asignados por GFourmis.

5.1 Actividades de mejoramiento

Para el desarrollo de plan de acción se requiere de las siguientes actividades y estrategias de mejoramiento:

1. Identificar qué clientes deben continuar con la organización de acuerdo a la nueva segmentación de clientes y analizar temas contractuales y financieros para la toma de esta decisión.
2. Generar planes de fidelización con los clientes actuales que se encuentren en el nuevo segmento para asegurar su continuidad.
3. Comunicar por todos sus canales la propuesta de valor de la organización, sus factores diferenciales y acciones realizadas que no son percibidas por los clientes.
4. Para complementar la propuesta de valor se iniciará la creación de un nuevo producto digital, de gran escalabilidad.
5. Se enfatizará en las relaciones de confianza con los clientes.

6. Para el Mejoramiento del relacionamiento con el cliente se brindarán consultorías gratuitas en otros servicios que ellos actualmente no tengan contratados, para entregar valor y generar oportunidades de recompra.
7. Para los canales se establecerá el uso de su página web y redes sociales para transmitir cercanía con sus clientes o prospectos por medio de generación de contenido de valor.
8. La reducción de sus gastos y costos se debe realizar por medio de contratación de prestadores de servicios específicos para los proyectos de corta duración, evitando así cargas de nómina innecesarias.
9. Se sugiere tener modalidad de teletrabajo 100% para disminuir gastos de oficina y derivados de esta.
10. Para mejorar los ingresos se debe enfatizar en servicios bajo modelos de suscripción y alquiler, que garanticen recurrencia.
11. Se debe aprovechar la red de aliado por medio de la participación en convocatorias del sector que permitan una cercanía con pares o inversionistas.
12. Dentro de sus actividades claves se debe iniciar la construcción de la planeación estratégica y la estrategia comercial, preferiblemente con consultores o empresas externas con experiencia en el sector.

5.2 Cronograma de actividades

El cronograma está sujeto a cambios de acuerdo con las necesidades y momento de la organización, este es una ruta de seguimiento la cual se puede replantear, pero es ideal cumplirla para garantizar la consolidación e implementación del nuevo modelo de negocio.

Tabla 10 Cronograma de actividades plan de acción

N°	Acciones propuestas	Consolidación nuevo modelo de negocio Groupe Fourmis S.A.S																							
		Mes 1				Mes 2				Mes 3				Mes 4				Mes 5				Mes 6			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	Análisis y viabilidad de nuevo producto SaaS																								
1.1	Búsqueda de aliados estratégicos expertos en sectores específicos																								
1.2	Definición adecuada de la propuesta																								
1.3	Búsqueda de financiación (interna o externa)																								
2	Elaboración de estrategia corporativa																								
2.1	Búsqueda de consultor experto																								
2.2	Desarrollo de acompañamiento																								

- No se evidencia una estrategia comercial claramente definida, escalable, proactiva y agresiva.
- No existe un direccionamiento estratégico claro, es necesario iniciar el proceso de construcción de un plan estratégico que permita definir el rumbo de GFourmis.
- Definir objetivos para diseñar el plan estratégico enfocado en lograr las metas propuestas.
- Hace falta una planeación financiera que integre: modelo de costos, modelo de ingresos, rentabilidad y endeudamiento.
- La línea de negocio de consultorías no cuenta con procesos establecidos, se debe fortalecer esta nueva línea de negocio para obtener los resultados esperados.
- El nuevo modelo de negocio se debe enfocar a generar ingresos escalables para evitar que los costos crezcan en igual medida de los ingresos como se ha venido presentado actualmente.
- Se recomienda establecer formalmente un área comercial y definir segmentación de clientes de acuerdo con las sugerencias.

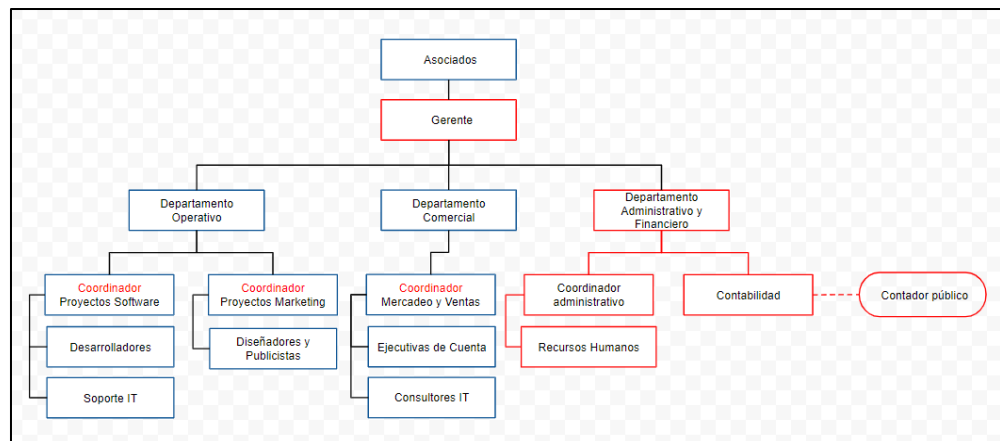
- Se debe diversificar el porcentaje de participación de clientes sobre los ingresos, evitando que continúe sucediendo que un solo cliente cuente con participaciones cercanas al 50% evitando así riesgos en caso de una ruptura comercial.
- Crear plan de mercadeo para nuevos productos.
- Crear Buyer persona para mejorar la segmentación de los públicos objetivos.
- Se debe fortalecer la comunicación de los atributos y beneficios de los servicios ofrecidos para que sean percibidos fácilmente por los clientes
- Crear plan de capacitación a los colaboradores en el que se incluya; atención al cliente, comunicación asertiva, manejo de reuniones, levantamiento de información, toma de decisiones, entre otros que les permitirán a los colaboradores tener un mejor desempeño al momento de tener contacto directo con el cliente.
- Aprovechar el registro de marca en logotipos, redes sociales, página web, papelería, indumentaria, etc., esta verificación servirá para dar un mayor peso a la empresa e incidir positivamente al momento de tomar la decisión de adquirir sus servicios.

- Idear y construir un producto bajo modalidad de Software como servicio (SaaS) el cual se encargue de suplir una necesidad común entre empresas de un mismo sector.
- Actualmente la empresa no tiene diseñado el Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST), es necesario adquirir los servicios de un profesional que diseñe y ejecute su implementación según lo estipulado en la Resolución 0312 de 2019 ya que es responsabilidad del empleador, evitando así sanciones legales y cuidando sus colaboradores.
- Fortalecer procesos de estandarización que mejoren la productividad de la organización.
- Establecer presupuesto general y de este asignar un rubro a investigación y desarrollo para continuar innovando productos y procesos.
- Elaborar un plan de marketing en el cual se establezcan los objetivos, se definen las estrategias, programas y recursos necesarios para alcanzar estos.
- Se recomienda realizar análisis externos periódicamente respecto al mercado, competidores y demás factores que lo pueden afectar teniendo en cuenta que actualmente no se realiza.
- Realizar actividades de seguimiento a convocatorias públicas y privadas.

- Manejar herramienta de flujo de caja que permita conocer la situación financiera real y proyectada.
- Implementar estrategias de “vesting” para generar retención de personal de valor.
- De acuerdo con las necesidades evidenciadas durante el proceso de consultoría, GFourmis debe realizar la búsqueda de aliados estratégicos que le aporten principalmente a la construcción de un producto tecnológico escalable y que cuenten con una fuerza o conocimiento comercial para poder realizar la promoción, salida al mercado y éxito comercial del producto.
- El gerente y líderes deben ejecutar el proceso administrativo para asegurar el correcto funcionamiento de la organización
- Se le sugiere a GFourmis realizar los siguientes cambios en la estructura del organigrama:
 - Renombra el cargo de “*Gerente General*” por “*Gerente*” teniendo en cuenta que para poder asumir el cargo de gerente general es necesarios que existan otras gerencias que se encuentren subordinadas al siguiente nivel.
 - Creación del “*Departamento Administrativo y Financiero*”

- Agregar el cargo de “*Coordinador administrativo*” el cual será el encargado del área de Recursos Humanos, puesto que ya existe en la empresa, pero no se encontraba en el organigrama
- Creación del área de Contabilidad la cual estará integrada por un “Contador Público” en modalidad de outsourcing
- Modificación del nombre del cargo de los encargados de los departamentos operativos y comercial, reemplazando “Gerente” por “Coordinador” para tener una concordancia y unificación del cargo de los directivos.

Ilustración 39 Nueva versión organigrama GFourmis



Fuente: Elaboración propia

- GFourmis cuenta con procesos administrativos y operacionales establecidos que fortalecen su estructura organizacional.
- Se debe continuar con las metodologías de trabajo actuales que les permiten ser ágiles en la prestación de sus servicios.

- La planificación continua es uno de los procesos más fuertes en la organización gracias a sus marcos de trabajo.
- La página de GFourmis es un activo muy valioso ya que cuenta con información de gran valor, es alimentada constantemente, cuenta con herramientas de compra online y genera respaldo y confianza en la organización.
- A nivel general se cuenta con una muy buena organización en toda la compañía, se intenta controlar la mayoría de los aspectos evitando información errónea y confusiones.
- En temas legales GFourmis ha cumplido con todo lo establecido en la ley, generando empleos formales, cumpliendo con todas sus obligaciones con colaboradores y clientes.
- Se debe resaltar el esfuerzo y dedicación de su propietario el señor Felipe Rojas por los 8 años que lleva en el mercado GFourmis, por todos los procesos vividos iniciando por ser solo una idea de negocio hasta convertirse hoy en día en una gran empresa generadora de empleo y progreso en el país.

7. Bibliografía

- A Osterwalder, Y. P. (2005). *Clarifying business models: Origins, present, and future of the concept. Communications of the association for Information Systems.*
- Asprilla, V & Montenegro, D. (2020). *Aliados, socios y grupos de interés.*
- Betancourt, B. (18 de 05 de 2020). *Direccionamiento Estratégico parte 1- El proceso estratégico.* Obtenido de <https://meet.google.com/twg-tpck-czt?authuser=2>
- Betancourt, B.(2020). *Mi modelo de negocio*
- Cabezas, E & Uribe, G. (2020). *Seguridad y salud en mi negocio.*
- Castro, J & Muñoz, J. (2020). *La tecnología y mi negocio.*
- David, F. (2008). *Conceptos de administración Estratégica.* México: Pearson Educación.
- *Decreto 957 (5 de junio del 2019). Ministerio de Industria, Comercio y Turismo*
- Fourmis, G. (2021). *gfourmis.co.* Obtenido de <https://gfourmis.co/>
- Fourmis, G. (2018). *Manual de marca.* Cali.
- Fourmis, G. (2020). *Estados Financieros.* Cali.
- Garrido, S. (2003). *Dirección Estratégica.* Madrid.
- Garzón, S. (2020). *Productos y servicios-Propuesta de valor.*
- Garzón, S & Sánchez, J. (2020). *Marketing digital en mi negocio.*
- Herrera, C. (2020). *Calidad y productividad en mi negocio.*
- Mintzberg, H. (2013). *Safari a la estrategia: Una visita guiada por la jungla del management estratégico.* Argentina: Granica.
- Mosquera, H & Lozano, M. (2020). *Mi punto de venta.*
- Mocsányi, M. S. (2020). *Consultoria empresarial.* Sao Pablo: Books Retrived.
- Perez, M. (1990). *Práctica de planeación estratégica.* Cali.
- Quintero, F. (2020). *Motivación y liderazgo.*
- Rafael, R. (2012). *La consultoria de empresas en perspectiva. Universidad Eatfit.*

- Rendon, B. (2020). *Finanzas-Ingresos, Costos y gastos*.
- *Resolución 00139 DIAN del 21 de noviembre del 2012*.
- Resolución 312 Ministerio de trabajo del 2019
- Rodriguez, H. (2011). *¿Qué estudia la estrategia?* Cali.
- Saldarriaga, N. (2020). *Microcrédito y emprendimiento*.
- Scarpetta, G. (2020). *Las compras y los inventarios en mi negocio*.
- Steiner. (1980). *Planeación Estratégica: lo que todo director debe saber*. México: Cecsá.
- Yves, O. A. (2011). *Generación de modelos de negocio*. España: Deusto.