



Universidad Internacional de La Rioja  
Facultad de Empresa y Comunicación

Máster en Dirección de Marketing Estratégico

## Plan de marketing para Masiv, startup de tecnología y comunicaciones en Colombia

Trabajo fin de estudio presentado por:	Ingrid Andrea Alzate Franco
Tipo de trabajo:	Individual
Director:	Dr. Javier Casanoves Boix
Fecha:	Julio 2021

## RESUMEN

Masiv, es considerada una startup colombiana, creadora de desarrollos tecnológicos que facilitan el envío de comunicaciones masivas. Desde su creación en el 2003, ha tenido un crecimiento acelerado, sin embargo, este aún no cumple con las altas perspectivas dadas por el mercado o el sector y requiere formular una estrategia de marketing que vaya en línea con la su estrategia corporativa para incrementar sus ventas en el segmento B2B.

Este plan estratégico tiene como objetivo principal lograr, desde el momento de su aprobación, un incremento del 43% los leads atraídos por el área de mercadeo, incrementar en un 20% los productos adquiridos con clientes B2B existentes y posicionar de la marca en sectores como retail, entretenimiento, turismo, educativo, financiero y cobranzas.

En un esfuerzo por conseguir estos objetivos a continuación se presentará un plan compuesto por tres grandes etapas:

Inicialmente presentaremos un análisis estratégico en el que se presentará el micro y macroentorno, con un análisis del sector y la competencia en contraste con las debilidades, oportunidades, fortalezas, amenazas y diferenciales competitivos Masiv. Luego presentaremos los objetivos de mercadeo, las estrategias, el plan táctico, el presupuesto y cronograma que permitirá la materialización de las acciones asociadas al plan de marketing estratégico para Masiv.

Por último, se encontrarán algunas propuestas de KPIs Marketing en la que se definen las métricas que ayudan a seguimiento del cumplimiento de los objetivos propuestos.

**Palabras clave:** Masiv, plan estratégico de marketing, B2B, comunicaciones omnicanal, tecnología.

## ABSTRACT

Masiv, which is considered a Colombian startup, creates technological developments aimed at facilitating the sending of massive communications. Since its creation in 2003, it has had an accelerated growth, however, this still does not meet the high perspectives given by the market or the sector, and requires to formulate a marketing strategy that aligns with its corporate strategy to increase its sales in the B2B segment.

The main purpose of this strategic plan is to achieve, upon approval, a 43% increase in the number of leads attracted by the marketing area. Additionally, to increase by 20% the products acquired with existing B2B clients and to position the brand in markets such as retail, entertainment, tourism, education, finance and collections.

In an effort to achieve these purposes, a plan composed of three major stages will be presented below:

Initially I will present a strategic analysis in which will be presented the micro and macro framework, with sector and competition analysis in contrast with Masiv's weaknesses, opportunities, strengths, threats and competitive differentials. Then I will present the marketing goals, strategies, tactical plan, budget and schedule that will allow the execution of Masiv's actions associated with the strategic marketing plan.

Finally, I will present selected proposals for marketing KPIs which define the metrics that will help to monitor the fulfillment of the proposed objectives.

**Keywords:** Masiv, strategic marketing plan, B2B, omnichannel communications, technology.

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

1	Introducción .....	8
1.1.	justificación y planteamiento del problema .....	8
1.2	Objetivos .....	10
1.2.1	Objetivo General .....	10
1.2.2	Objetivos específicos.....	10
2.	ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN.....	12
2.1.	Análisis interno.....	12
2.1.1.	Historia y antecedentes.....	12
2.1.2.	Filosofía Institucional.....	13
2.1.3.	Situación actual de la empresa .....	14
2.2.	Análisis externo.....	19
2.2.1.	Análisis del entorno .....	19
2.2.1.1.	Análisis del macroentorno .....	19
2.2.1.2.	Análisis microentorno .....	25
2.2.1.2.1.	Proveedores .....	26
2.2.1.2.2.	Clientes.....	27
2.2.1.2.3.	Grupos de interés.....	28
2.2.1.2.4.	Competidores .....	29
2.2.2.	Análisis del sector.....	49
2.2.2.1.	Evolución hasta la actualidad .....	49
2.2.2.2.	Proyección a futuro del sector Tecnológico .....	50
3.	DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN .....	53
3.1.	análisis DOFA.....	53
3.1.1.	Debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas.....	54
3.2.	Análisis CAME.....	55
3.1.2.1.	Matriz DAFO/CAME jerarquizada.....	56
4.	Programas de marketing .....	58
4.1.	Objetivos de marketing.....	58
4.2.	Posicionamiento de marketing .....	58
4.2.1.	Beneficio básico.....	58

4.2.2. Público objetivo.....	65
4.2.3. Mapa de posición .....	68
4.3. Marketing mix.....	69
4.3.1. Producto .....	69
4.3.2. Precio.....	72
4.3.3. Distribución .....	74
4.3.4. Comunicación.....	76
5. EVALUACIÓN Y CONTROL.....	80
5.1. Métricas de seguimiento .....	80
5.2. Métricas de evaluación.....	82
5.3. Presupuesto global de marketing .....	83
5.4. Cronograma de actividades .....	84
6. CONCLUSIONES .....	85
6.1. Conclusiones teórico- prácticas .....	85
6.2. Implicaciones empresariales y recomendaciones .....	86
FUENTES DE INFORMACIÓN .....	88
Bibliografía.....	88

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Hitos históricos de Masiv .....	13
Figura 2. Portafolio de soluciones .....	67
Figura 3. Mapa de posicionamiento .....	68
Figura 4. Pipeline Masiv para seguimiento de leads .....	78

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Ventas anuales Masiv 2003- 2020 en COP .....	17
Tabla 2. Número de comunicaciones enviadas por Masiv 2019 VS 2020 .....	17
Tabla 3. Proveedores .....	27
Tabla 4. Distribución de clientes de Masiv por sector .....	27
Tabla 5. Análisis de grupos de interés Masiv.....	28
Tabla 6. Diferenciales por productos vendidos a escala .....	59
Tabla 7. Diferenciales productos vendidos por estrategia.....	61
Tabla 8. Representatividad de los productos en las ventas .....	62
Tabla 9. Resultados encuesta de satisfacción a clientes 1Q 2021.....	67
Tabla 10. KPIs de seguimiento en estrategia.....	80
Tabla 11. Matriz de ejemplo .....	82
Tabla 12. KPIs de evaluación .....	82
Tabla 13. Presupuesto .....	83
Tabla 14. Cronograma actividades Masiv.....	84

## 1 Introducción

### 1.1. Justificación y planteamiento del problema

El mundo del marketing ha sido permeado por la internet, ha transformado las formas de consumo y ha revolucionado los modelos de negocio entre las empresas (B2B). Los mercados industriales actuales, no solo se diferencian por el tipo de producto vendido, (...) por el cliente al que se vende y por cómo es usado el producto, (Rangan y Bruce, 1993) sino también por los comportamientos de compra. Sin embargo, a pesar del volumen y la complejidad que pueden involucrar estos tipos de negocios, las comunicaciones entre empresas han sido poco investigadas en términos empíricos o incluso teóricos (Wickham y Hall, 2006; Garber y Dotson, 2002) y no se han determinado claramente, cuáles son los factores determinantes en la demanda. Estos aires de incertidumbre hacen que los planes de marketing de las compañías en el sector tecnológico sean casi un acto de fe.

Las empresas de base tecnológica e innovadora (Instituto Colombiano para el Desarrollo de la Ciencia y la Tecnología, 2007) requieren de grandes inversiones en capital humano, tiempo y dinero, desde antes de salir al mercado con un producto o servicio, necesitan crear estrategias de marketing realmente eficientes, conscientes del contexto y capaces reducir al máximo los factores fuera de control del brazo comercial de la empresa (Lambin, 2003). En consecuencia, estudiar de manera juiciosa el entorno, las características de los segmentos de interés para este sector y la crear de una estrategia de marketing, es muy conveniente. Sin embargo, este tipo de estudios, aunque parecen obvios resultan escasos en Colombia, debido a factores como la informalidad de los emprendimientos en sus primeras fases o la falta de conocimiento de los beneficios del marketing en las pequeñas y medianas empresas. Según la última encuesta de Micro establecimientos (ME) realizada por el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE) en el 2017, la informalidad empresarial representaba el 60% de las firmas, el 38% de los trabajadores y el 33% de la producción. Las empresas en nuestro país solo entran a la formalidad una vez están consolidadas a nivel financiero y una vez logran estar seguros de que su negocio es estable.

Masiv, es considerada una *startup* colombiana, creadora de desarrollos tecnológicos que facilitan el envío de comunicaciones masivas. Desde su creación en el 2003, ha tenido un crecimiento acelerado, sin embargo, este aún no cumple con las altas perspectivas dadas por el mercado o el sector y requiere formular una estrategia de marketing que vaya en línea con la su estrategia corporativa para incrementar sus ventas en el segmento B2B. En particular Masiv, ha sufrido muchos cambios en su estructura desde su creación, inicialmente, en 2003, cuando se denominaba una empresa terminadora de comunicaciones que permitía el envío de mensajería masiva vía SMS o Email a sus clientes y recién se formalizaba. Cambio su enfoque y con apenas 25 colaboradores, los esfuerzos se enfocaron en el desarrollo de software.

La forma en la que se encontraban clientes siempre fue a través de relacionamiento directo con los clientes y hasta hace un año, en el 2020, se empezó a crear el departamento de mercadeo. La razón era la falta de evidencia sobre la efectividad de la comunicación integrada de marketing en mercados empresariales y presión que se ejercía el mercado sobre la empresa, por resultados. Sin embargo, tras empezar a tener un crecimiento acelerado entre 2014 y 2019, robustecer su portafolio y la llegada inminente de la pandemia, el tradicional relacionamiento de la empresa y el crecimiento se desaceleró.

Un área de marketing era urgente, el ciclo de vida de los productos aún no se encuentra en etapa de declive, contrario a esto, como empresa innovadora, se espera que las cifras de crecimiento estén en línea con las del sector en Colombia, donde “el sector de la tecnología es más resiliente que otras industrias cuando se trata de afrontar los períodos de desaceleración económica y baja capacidad de pago de sus usuarios (S&P Global Ratings, 2021). El sector tecnológico tiene una las mejores perspectivas económicas para los próximos años en el país, sustentado en la llegada del 5G, la entrada de nuevos operadores en el mercado de las telecomunicaciones y los esfuerzos del estado por mejorar la conectividad. Para el 2025 se espera que un 95% de empresas se apoyen de inteligencia artificial para servicio al cliente y que ya se inicie un proceso de expansión desde las grandes empresas con 9.7% y 2,4% en pymes (MinTic, 2020).

Pero ¿cómo aprovechar las oportunidades del mercado y formular una acertada estrategia de marketing? Es indispensable analizar el entorno interno y externo de las empresas de tecnología en las comunicaciones para el segmento (B2B), en un momento coyuntural como el que vive el mundo por la pandemia de la COVID-19, Identificar los intereses de los clientes potenciales (B2B) y todos aquellos factores determinantes de la demanda con relación a productos de tecnología en comunicaciones. Esta investigación ayudará a Masiv a crear una estrategia de marketing que permita a incrementar las ventas en el segmento B2B, entender el entorno en el que se mueven las empresas de tecnología, los factores que determinan la demanda, la compra y por supuesto las ventajas competitivas ante clientes que buscan servicios industriales.

Además de contribuir al buen desarrollo del crecimiento de la empresa, como tarea intrínseca de mi trabajo como profesional en la misma, este escrito tendrá entre sus páginas varias matrices de análisis del entorno, estudiará el concepto de Kotler y Armstrong, (2013) en el que se plantea qué factores influyen en el comportamiento del consumidor final, un análisis cualitativo del consumidor que determinará los factores controlables que influyen en la compra. Esto en aras de contribuir al plan de marketing estratégico que permita el aprovechamiento de las oportunidades existentes o permita crear oportunidades atractivas, bien adaptadas a sus recursos y su *know how*, y que ofrezcan un potencial de crecimiento y rentabilidad (Lambin, 2003). Empecemos entonces con el análisis del entorno y situación general de la compañía, posteriormente plantearemos un diagnóstico que y culminaremos con la formulación de la estrategia.

## 1.2 OBJETIVOS

### 1.2.1 Objetivo General

Formular un plan de marketing que permita a incrementar las ventas en el segmento *Business to Business* (B2B) para Masiv.

### 1.2.2 Objetivos específicos

- Analizar el contexto interno y externo de Masiv como empresa de tecnología en las comunicaciones para el segmento *Business to Business* (B2B)

- Realizar un diagnóstico del entorno e identificar los intereses de los clientes potenciales (B2B) y los factores determinantes de la demanda con relación a productos de tecnología en comunicaciones.
- Identificar ventajas competitivas que posee o puede alcanzar Masiv con respecto a la competencia.

## 2. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN

### 2.1. Análisis interno

#### 2.1.1. Historia y antecedentes

Desde el 2003, el objetivo de Rainer y Erwin Viertel, dos hermanos colombo-alemanes, fue crear una empresa de clase mundial en tecnologías de procesamiento y análisis de transacciones, sin embargo, inicialmente los esfuerzos de creación de esta empresa se dieron por separado. Estratec y Élibom como se denominaban las compañías, se consolidaron en el mercado colombiano como empresas líderes en el envío de mensajería masiva para el 2006, luego de competir entre familiares, por poco más de tres años, los dos empresarios deciden unir fuerzas creando Masivian, una empresa que prestaba el servicio de terminaciones en comunicaciones (envío de SMS e Email masivo).

Para el 2018, la empresa se empezaba a consolidar y se transformó de nuevo enfocándose en el envío masivo de SMS, Email, mensajería de voz, la creación de un laboratorio tecnológico y Masiv, una aplicación que permitía no solo el envío de comunicaciones masivas, si no la automatización de estas y la integración de desarrollos mucho más sofisticados, dando campo a nuevos productos en el portafolio de servicios como *Automation, C-learning, OTPS, Push y Hub transaccional*.

Tras la consolidación de Masiv en el mercado, el departamento de comercial notó que los clientes se referían a la empresa con el nombre del producto por lo que desde la gerencia y con el apoyo del departamento de marketing se decide hacer de nuevo un cambio de imagen. Para el 2020, se cambió todo el *branding* colocando como nombre de la empresa Masiv, se dividió el portafolio por soluciones para áreas como mercadeo, cobranzas, seguridad o tecnología y se ampliaron las alianzas con proveedores de telecomunicaciones como Claro o Entel y de tecnología como Amazon *Web Services (AWS)* en el mercado latinoamericano.

Figura 1. Hitos históricos de Masiv.



Fuente: Creación propia

## 2.1.2. Filosofía Institucional

### 2.1.2.1 Misión

Conectar a sus clientes facilitando más de 2000 millones de comunicaciones cada mes para el 2021, a través de la expansión física de nuestras operaciones en otros países y el mejoramiento de nuestra tecnología, generando beneficios económicos y sociales para todos nuestros colaboradores socios y aliados.

### 2.1.2.2. Visión

Ayudar a las empresas de Latinoamérica y el mundo a desarrollar su potencial de comunicaciones con sus clientes, a través del uso de nuestra plataforma para orquestación y automatización de envío de mensajería masiva y conversaciones multicanales para mercadeo y operaciones.

### 2.1.2.3. Valores

#### Amor por nuestra labor:

Brindar lo mejor en todo lo que hacen para y por los clientes y colaboradores.

#### Alegría:

Sonreír, disfrutar y demostramos una actitud siempre positiva frente a los clientes y nuestro lugar de trabajo.

#### Compromiso:

Trazar metas y acuerdos sinceros, con seguridad de hacerlos realidad para los clientes y colaboradores.

**Confianza:**

Hacer uso del conocimiento y experiencia, actuar con certeza y seguridad, ofreciendo a los clientes y colaboradores servicios que garantizan calidad y excelencia.

**Respeto:**

Cada persona, cliente, proveedor que tenga relación con Masiv debe ser valioso y merecer respeto.

Entre las competencias Institucionales de Masiv están:

- Trabajo en equipo y para eso implemento una estructura de células en el que participan colaboradores desde diferentes disciplinas, enfocados en los procesos, tareas u objetivos compartidos.
- Orientación al resultado, esforzándose por conocer y resolver los problemas del cliente de forma oportuna y eficiente.
- Mejoramiento continuo: conscientes de la necesidad y oportunidad de mejorar cada día se superan los estándares corporativos continuamente.

### **2.1.3. Situación actual de la empresa**

#### **2.1.3.1. Análisis de la estructura organizativa**

**Liderazgo**

El liderazgo en Masiv, viene directamente de los fundadores, quienes decidieron asumir la gerencia general y comercial de la compañía, están muy inmersos en la operación a nivel de desarrollo de software y relacionamiento comercial, con un estilo democrático, caracterizado por dar participación al equipo para definir tanto la dirección como los planes, basada en el consenso en la toma de decisiones (Goleman, 2020). Este tipo de liderazgo ha permitido que en la empresa exista una muy buena relación interpersonal, se creen relaciones de amistad, un mayor intercambio de opiniones, sugerencias, mayor aceptación de las críticas constructivas y mejor calidad en general (Porret, 2014). La comunicación horizontal, es vital en la compañía, no solo entre empleados de un mismo nivel, también con la gerencia lo que facilita la comunicación entre distintos departamentos, favorece que las personas aprendan de otras.(Gil,2013) y (Robbins y Coulter,2010).

## Talento Humano

Retener capital humano para la compañía es vital, pues según un análisis de McKinsey & Company, con datos del Observatorio TI, Eafit, Infosys, el Ministerio TIC y Fedesoft, en el informe Talent Gap y en el Estudio Salarial, Colombia podría llegar a un déficit de hasta 112.000 programadores en 2025. Masiv busca posicionarse como marca empleadora en Colombia y una de las mejores empresas para trabajar en el 2030, pensando en ello ha creado un plan de bienestar para los colaboradores como parte del salario emocional para hacer frente a los escases de profesionales en tecnología, desarrollo de software y programación y retener el talento que ya hace parte de la compañía.

Algunos de los programas para captación y retención son:

**UniMasiv:** Cuyo objetivo es fomentar en todos los niveles de nuestra compañía, el continúo autoaprendizaje con un programa enfocado en el crecimiento personal, profesional y corporativo.

**Masiv Masters:** Un programa de formación entre líderes y subalternos en el que se socializa el conocimiento y se generan nuevas oportunidades y experiencias de crecimiento a nivel personal y profesional.

**Plan Carrera:** Desde el primer día de trabajo en la compañía se desarrolla una ruta de ascenso en su carrera profesional, en donde los colaboradores cuentan con metas claras respecto a su desempeño, rol y sueños.

**AWS training:** Como aliados de *Amazon Web Service*, la compañía tiene acceso al portal de formación *AWS Partner Central* y al portal de entrenamiento a aliados con más de 30 cursos especializados y descuentos.

## Organigrama

Masiv está dividida en un total de 6 gerencias, una dirección y una jefatura. Dentro del área comercial se encuentran 4 direcciones regionales asociadas a un director global, uno para Latinoamérica y tres que dividen a Colombia en 2 zonas, Eje cafetero y el centro del país.

El resto de la compañía, a excepción de mercadeo, funciona por células, es decir, dentro de cada gerencia, existen directores que guían el trabajo de un grupo multidisciplinario que responde por el desarrollo y mantenimiento de productos pero que también debe ejecutar un

sistema de innovación que permite nuevos desarrollos o la mejora de los productos ya existentes.

En cuanto al área de mercadeo, compuesto por una directora de mercadeo, una experta en *marketing* digital y 2 diseñadores. Responde directamente a el mismo gerente del área comercial, cuenta con metas de leads a través de canales digitales y tiene también a su cargo algunas funciones de comunicación interna.

Figura 2. Estructura organizacional Masiv

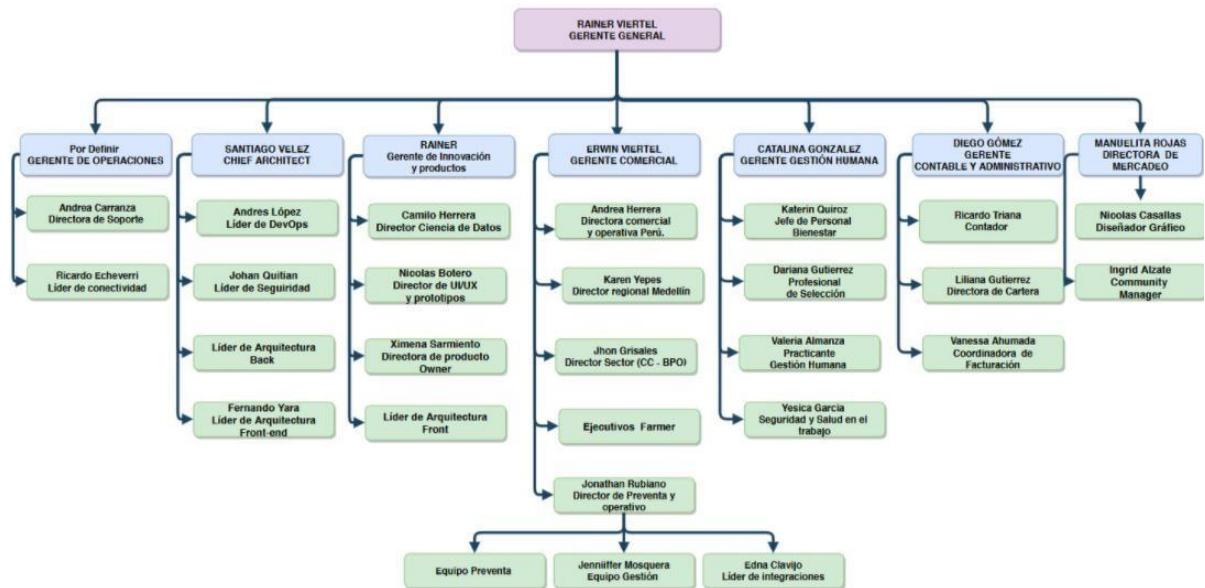
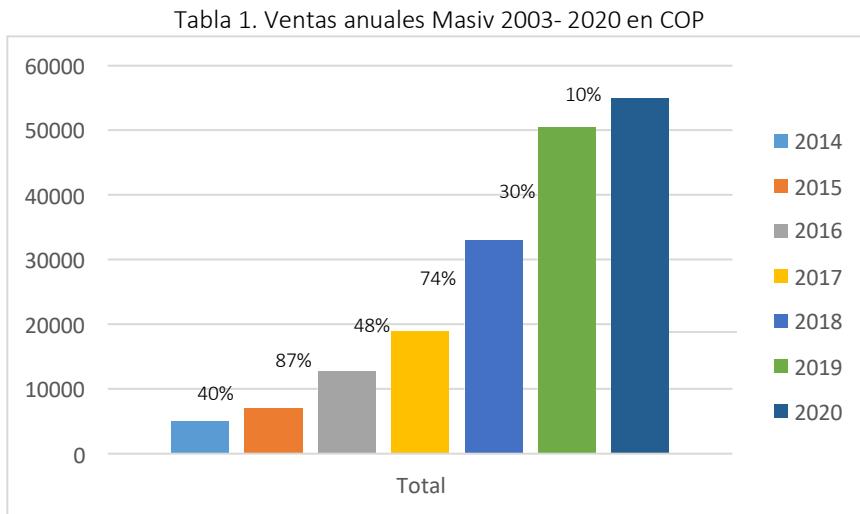


Figura 2: Suministrada por Masiv

## Situación financiera

Después de un 2020 lleno de retos para el mundo empresarial y ser una empresa con operaciones 100% presenciales, Masiv, en dos semanas paso a operar completamente en digital. Contrario a las perspectivas, esta transformación favoreció la compañía, incrementando la productividad de los equipos, logrando la consolidación del área de ciencia de datos, un laboratorio que paso a ser en área con productos en el mercado. Además, logró un cambio de imagen de marca y la reorganización del portafolio, la consolidación de una serie de alianzas con *Amazon Web Services* (AWS) y la transformación de la arquitectura de productos por una más sofisticada y moderna.

La situación económica en el país por la pandemia afectó clientes de sectores como *retail* y cobranzas, pero fortaleció otros como los del sector financiero y de salud, aumentando el número de transacciones realizadas a través de nuestra plataforma Masiv, haciéndonos crecer un 10 % para el 2020, este dato, aunque alejado de la meta inicial del 30%, contribuyó a mantener sanas las finanzas de la empresa.



Fuente: Realización propia.

La razón del bajo crecimiento se dio porque a pesar de que las transacciones en plataformas *legacy* aumentaron un 33%, los precios bajaron en todos los servicios y algunos pagos de clientes se dieron después de lo pactado.

Tabla 2. Número de comunicaciones enviadas por Masiv 2019 VS 2020



Fuente: Realización propia.

Para el 2021 se espera un primer semestre de crecimiento lento, pero con el avance de la vacunación en el país y una vez superadas las protestas por reformas tributarias se espera

incrementar las acciones de un *RRPP*, crear estrategias de *cross selling*, modernizar arquitectura de la aplicación en su totalidad con una tecnología reacoplada y más robusta en todos los productos. Por otro lado, la compañía espera que el área de *marketing*, después de 1 año de operación, pase a ser un departamento ligado al comercial, empiece a generar estrategias para generación de demanda fuera de las redes sociales y ajuste sus *KPI*'s.

En cuanto a las ventas generales y la tecnología se espera un crecimiento del 43% además de consolidar la relación con AWS, generar nuevos desarrollos en conjunto y poder integrar más productos con otras plataformas como *Sale Force*, Oracle o AWS.

## 2.2. Análisis externo

### 2.2.1. Análisis del entorno

#### 2.2.1.1. Análisis del macroentorno

Ante de crear una estrategia que le permita a Masiv incrementar sus ventas en el sector B2B y establecer los KPI'S de esta. Es indispensable identificar el entorno sobre el cual se diseñará el futuro proyecto, de una forma ordenada y esquemática (Pérez, 2018). Con este análisis PESTEL, este análisis permitirá identificar los principales rasgos principales del entorno actual y posteriormente planear estratégicamente sobre él. En este capítulo entenderemos los factores asociados a la situación política actual de Colombia, los factores económicos a que influyen en las operaciones de la empresa, aspectos socioculturales que ayudan a identificar las tendencias del mercado, las nuevas tecnologías como oportunidad para el negocio del Software, los posibles cambios referidos a la ecología y la normativa legal que pueden afectar de forma positiva o negativa (Pedros, 2012). Identificaremos si el sector efectivamente está en crecimiento o declive y determinaremos su posición, el potencial y marcaremos una ruta hacia donde podría ir el negocio en el futuro.

#### 2.2.1.1.1. Factor político

Colombia durante el 2020 fue uno de los países de Sur América más golpeado por la pandemia por COVID-19. El gobierno, liderado por el presidente Iván Duque, fue criticado por el mal manejo dado a la pandemia y para el 2021 está obligado a tramitar una reforma tributaria que asegure al menos \$ 14 billones COP para mantener a flote el país. Esto en medio de un ambiente de incertidumbre y una cifra de desempleo del 17,3%, lo que significó un aumento de 4,3 puntos porcentuales respecto a enero (13%) de 2020, Según el departamento de estadística DANE.

Esto ha despertado un sin número de manifestaciones por parte de la ciudadanía que se han tornado violentas y represivas dejando 30 muertos y más de 500 desaparecidos en el territorio nacional. El índice de desfavorabilidad del presidente Iván Duque se sitúa en un 65 %, Según la más reciente encuesta Polimétrica de Cifras y Conceptos, con un acumulado de datos, de abril de 2019 a abril de 2021. En consecuencia, el ambiente político se ha movido mucho a menos de un año de elecciones, los partidos políticos han tratado de sacar provecho de la

situación y se han revocado los pliegos de la reforma tributaria presentada por el gobierno, argumentando que esta golpea fuertemente a la clase media y ampliando cantidad de ciudadanos en condición de pobreza que es el de 30,1%.

La reforma tributaria 2.0, como se le ha llamado, incluirá impuestos que no generen controversia social, ofrecidos además por los sectores productivos, como el aumento provisional del impuesto de las empresas al 34%. Además, un recaudo es de \$16 billones, si se aprueba la posibilidad de facturar renta y poder controlar a través de beneficiarios finales y de georreferenciación, los valores a precios del mercado que propuso la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN).

Indicador	Tendencia	Sector	B2B
Desfavorabilidad del Gobierno	Alta	Desfavorable	Desfavorable
Elecciones presidenciales	Media en aumento	Desfavorable	Desfavorable
Cambios tributarios para empresas	Alta	Desfavorable	Desfavorable

#### **2.2.1.1.2. Factor económico**

El panorama económico en el país alcanza datos que, según algunos expertos devuelve el país a condiciones de hace 10 años aproximadamente, para el 2021 la clase media se contrajo, de 14,7 millones de personas en 2019 a 12,5 millones en 2020 y el pronóstico de déficit fiscal aumento a un 8,6% del Producto Interno Bruto, (Ministerio de Hacienda, 2020). El país ha presentado una de las peores contracciones del PIB en 2020 y requiere de inversión extranjera, mientras que S&P Global Ratings bajó la calificación crediticia de Colombia a un nivel por encima de bonos basura. El gobierno requiere hacer reformas tributarias que revitalicen la confianza en la inversión y atraigan US\$ 11.500 millones en 2021, pero no cuenta con el respaldo del congreso, las empresas o de la ciudadanía.

Por otro lado, en el sector tecnológico, la inversión a nivel global alcanzó cerca de los 3,9 billones en 2020 marcando el punto de partida para muchas empresas en la transformación digital. Para el 2021 en Colombia y muchos otros países de América latina la llegada del 5G marcarán la pauta. Según la consultora Gartner la inversión total en TI en el mundo llegará en

una inversión en TI superior a los 4 billones de dólares. El sector del software, en concreto el del software para empresa, será el que registre un mayor crecimiento del gasto este año, ya que está previsto que esta suba un 10,5%. Mientras, la inversión en comunicación lo hará un 2,1%, esto afecta positiva y directamente a Masiv que crea software especializado en estos campos y que cuenta con arquitectura en *Cloud* lo que se prevé tenga más demanda en los próximos años.

Indicador	Tendencia	Sector	B2B
Reforma tributaria	Alta	Desfavorable	Desfavorable
Calificación crediticia negativa	Media	-	Desfavorable
Producto Interno bruto en mínimos históricos	Alta	Desfavorable	Desfavorable
Llegada del 5G	Alta	Favorable	Favorable
Crecimiento estimado para sector tecnológico.	Alta	Favorable	Favorable

#### **2.2.1.1.3. Factor tecnológico**

La incertidumbre es latente por ahora en Colombia, la pequeña y mediana empresa en sectores como el *Retail* y cobranzas fueron golpeadas por la pandemia obligándolos en algunos casos a bajar precios o reducir operaciones. A pesar de esto, todas las industrias se vieron obligadas a acelerar su transformación digital e implementar el comercio electrónico, el cual creció 66% en 2020, llegando a US\$66.765 millones en América Latina (Euromonitor, 2021). La razón de este crecimiento tuvo como raíz la pandemia, pero como principal motivo los cambios de comportamiento con relación a las tecnologías y la forma de comprar en la región. Algunas evidencias de ese cambio son; el aumento del *ticket* promedio en un 7%, el aumento en el tráfico orgánico a las páginas web en un 30%, al carrito de compras en un 67% y la tasa de conversión que creció un 54% (Bancolombia, 2021).

Figura 3. Ventas semanales de compras realizadas y pagadas por internet



Fuente: ACH, Credibanco, Redeban.

Otros factores Socioculturales afectados por la pandemia fueron los relacionados con la forma de trabajo. La implementación del *Home Office* o trabajo en casa y nuevos canales de distribución en sectores que se habían negado por años a entrar en las lógicas digitales, transformaron las costumbres y las relaciones dentro de los hogares, los espacios y el tiempo. De acuerdo con la encuesta Polimétrica de la Universidad del Rosario y Cifras y Conceptos realizada a 1.115 personas mayores de 18 años, el 55% de las personas ahora preferirían trabajar en un modelo híbrido más flexible, mientras que solo el 31% de los encuestados preferiría trabajar totalmente presencial y el 14% virtual. Esto por supuesto favorece industrias como Masiv que se dedican a las comunicaciones Masivas, software e inteligencia artificial para mercadeo y publicidad. Pues con este cambio, las empresas tienen la posibilidad de entender más las necesidades de sus clientes, sus nuevos comportamientos transaccionales y brindarles nuevos canales de compra como WhatsApp, SMS, *Push notifications*, automatizar envíos de publicidad por diferentes canales, volver al Email marketing o pauta en medios tradicionales, etc.

Indicador	Tendencia	Sector	B2B
Comercio electrónico	Alta	Favorable	Favorable
Home Office	Alta	Favorable	Favorable
Nuevos canales de distribución	Alta	Favorable	Favorable

#### 2.2.1.1.4. Factor Sociocultural

En línea con todos los cambios detectados en el factor Sociocultural, el factor tecnológico es uno de los más importantes para la industria de Masiv como compañía. Pues según un informe de Infobip, el tráfico en Colombia a través de WhatsApp Business incrementó 97,2% en sectores de restaurantes y un 90,4% en el sector turismo. Por otro lado, el email marketing aumentó un 50,9% en los servicios de educación y los mensajes de voz crecieron significativamente en el sector tecnológico de software alcanzando 96,2% debido al aumento de la demanda, esto, sumado al crecimiento en el envío de SMS en 45,1%, prepara de manera idónea el camino para empresas como Masiv, competencia directa de Infobip, pueda crear estrategias de marketing y genera alianzas que lo posicen en el mercado Latinoamericano. Además, y a pesar del déficit de conectividad del país, el ministerio de las TIC estableció un presupuesto de \$1,4 billones y una meta de conexión del 70% del país a internet, abrió la subasta del 5G para el segundo semestre del año y otorgó cinco permisos para hacer pilotos ampliando la competencia entre los operadores móviles y permitiendo conectar más personas en banda de 700 MHz. Esta iniciativa favorece el sector la tecnología y directamente a Masiv pues tendrá la oportunidad de negociar con los operadores de telefonía volumen o precio y empezará a recolectar más data de usuarios, aumentando la eficiencia de algunos productos.

Indicador	Tendencia	Sector	B2B
Crecimiento en envío de comunicaciones Omnicanal.	Alta	Favorable	Favorable
5G	Alta	Favorable	Favorable
Metas de conectividad	Alta	Favorable	Favorable
Nuevos operadores de telefonía	Alta	Favorable	Favorable

#### 2.2.1.1.5. Factor Ecológico

Según información oficial del Instituto de Hidrología, Meteorología y Estudios Ambientales (IDEAM) y análisis hechos por la FCDS, durante el primer trimestre de 2020 se superó ampliamente la pérdida de bosque de la Amazonía colombiana y el 2021 se vivió un recrudecimiento de la violencia contra líderes ambientales, sociales e indígenas. La meta hasta el 2030 es reducir las emisiones de gases de efecto invernadero en un 51%. Sin embargo, el

país requiere de innovación para lograrlo pues Colombia es un país exportador de hidrocarburos, principalmente carbón y busca por iniciativa del gobierno incursionar en *fracking*, lo que obliga a reinventarse y lograr una transición justa para la fuerza laboral.

Indicador	Tendencia	Sector	B2B
Metas de reducción de efecto invernadero	Baja		
Innovación en el sector minero y de hidrocarburos	Baja	Favorable	Favorable
Fracking	Baja	Favorable	Favorable

#### **2.2.1.1.6. Factor legal**

Uno de los factores que más afectan la compañía a nivel legal es La Ley 1581 de 2012 con respecto a la Protección de Datos Personales, la cual reconoce y protege el derecho que tienen todas las personas a conocer, actualizar y rectificar las informaciones que se hayan recogido sobre ellas en bases de datos o archivos que sean susceptibles de tratamiento por entidades de naturaleza pública o privada. Este es uno de los principales obstáculos con los que se encuentran empresas de todos los tamaños y sectores antes de poder enviar comunicaciones a través de plataformas como Masiv, independientemente del tipo del canal (SMS, Email, Voz, WhatsApp Bussines). La desinformación y falta de conocimiento de la misma en pequeñas y medianas empresas y las faltas en las que han incurrido las grandes han obligado a empresas como Masiv a aumentar los protocolos de seguridad y de protección de datos y en ocasiones esto dificulta las relaciones comerciales. Sin embargo, en el país existen muchos vacíos legales con respecto a la información que se puede obtener de líneas telefónicas, que información se puede enviar o el número de toques que se pueden hacer a un usuario en algún periodo de tiempo.

Indicador	Tendencia	Sector	B2B
Ley de tratamiento de datos	Alta	Desfavorable	Desfavorable
Vacíos legales	Alta	Favorable	Favorable

### 2.2.1.2. Análisis microentorno

En el sector de las tecnologías existen tipologías de empresas que determinan la especialidad, el portafolio de servicios y las perspectivas de crecimiento dentro de la economía y en el mundo de las tecnologías en el país. Estas tipologías son flexibles y cualquier compañía puede incluir una o varias tipologías dentro de sus operaciones.

Figura 4. Clasificación central de productos – CPC Vers, 2<sup>a</sup>. C. DANE; CRC 2010. Análisis del Sector Tic en Colombia (2015) El ecosistema y la economía digital en América Latina.



Fuente: Autor, Guide to Measuring the information Society (2011). OCDE; 2019

#### Estas tipologías son:

**Desarrollo a la Medida:** que tiene entre sus funciones la creación de Software para integrar, automatizar herramientas ofimáticas (Dirección de gobierno Digital, 2019) en pro de optimizar la productividad.

**Desarrollo de Aplicaciones Web:** Es un modelo en la industria del Software que suministra de herramientas accediendo a un servidor web o App a través de Internet o intranet.

**Computación en la Nube (Cloud Computing):** Es la tipología en la que entran los distribuidores de software para alojamiento, mantenimiento, operación y soporte de software.

**Seguridad informática:** En esta tipología están las empresas que controlan que gestionan y monitorean la seguridad de otras empresas (Dirección de gobierno Digital, 2019).

Masiv, se encuentra principalmente entre las tipologías desarrollo a la medida, desarrollo de aplicaciones web y está mejorando. Su portafolio para entrar en el mundo de la seguridad informática. La competencia más grande en Colombia se da en relación con la creación de Software a la medida y las integraciones a CRM. Esta competencia si bien es importante entre

empresas de Colombia aún es minúscula en comparación a países desarrollados por lo que el gobierno colombiano ha realizado varias alianzas que permitan mejorar los productos tecnológicos y que se encuentran dentro de “*la economía Naranja*” en pro de convertirnos a futuro en proveedores de industrias culturales, creativas, del ocio, entretenimiento, contenidos, cultural y tecnología y talento humano (Duque, 2020).

#### **2.2.1.2.1. Proveedores**

##### **McAfee Secure**

Especializados en Seguridad informática y en detención de ciberdelincuencia y es partners para. guiar a la empresa en temas de seguridad y resolución de problemas relacionados con cyberdelitos, y lograr que todos los clientes de la plataforma de Masiv estén conectados de manera segura a través de auditorías semanalmente en vulnerabilidades (PCI Compliant).

##### **Ernst and Young**

Es una empresa de auditoría, finanzas, consultoría, estrategia, transacciones, e Impuestos dentro del proceso de transformación digital de la empresa con pruebas de intrusión y certificación en seguridad.

##### **Amazon Web Services Inspector**

Amazon Inspector es un servicio automático de evaluación detallada que genera una lista de los resultados vinculados con la seguridad, ordenados por nivel de gravedad, Esta empresa realiza monitoreo en tiempo real y apoya a la compañía en la creación de nueva arquitectura y desarrollo de productos en Cloud.

##### **Operadores móviles en Colombia (Claro, Alvantel, Movistar, Tigo)**

En América Latina, América Móvil opera bajo las marcas: Telmex, Telcel y Claro, y provee a Masiv en cuanto a minutos de telefonía y SMS, información de las líneas telefónicas en cuanto a edad de la línea y cambios de Sim Card.

##### **Google**

Google Colombia Ltda. es la sociedad subsidiaria de la Corporación Google en Colombia. El grupo y sus subsidiarias se dedican a ofrecer servicios relacionados con Internet y presta los servicios de infraestructura para envío de comunicaciones masivas.

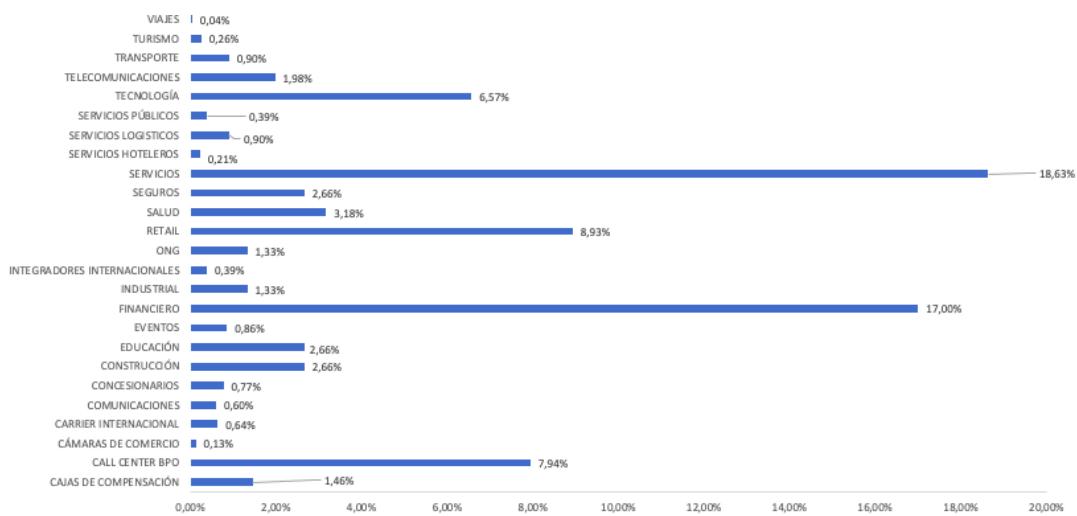
Tabla 3. Proveedores

Proveedores	Tipo de alianza
McAfee Secure	Somos auditados semanalmente en vulnerabilidades (PCI Compliant). Proveedor de seguridad
Ernst and Young	Se realizan pruebas de intrusión y certificación. Proveedor de seguridad
Amazon Web Services Inspector	Monitoreo en tiempo real y apoyo en la creación de nueva arquitectura y desarrollo de productos en Cloud. Proveedor de seguridad e infraestructura.
Operadores móviles en Colombia (Claro, Alvantel, Movistar, Tigo)	Proveedor de datos y prestador de infraestructura para envío de comunicaciones masivas.
Google	Prestador de infraestructura para envío de comunicaciones masivas.

#### 2.2.1.2.2. Clientes

El 70% del sector financiero en Colombia envía sus comunicaciones a través de Masiv, entre los que se encuentran los bancos más grandes en Colombia y Perú como BCP, Bancolombia, Grupo Aval (Banco de Bogotá, Banco de Occidente, Aval, AV Villas), Banco Falabella, BBVA y Grupo Bolívar (Davivienda), este conjunto de entidades representa el 17% de los clientes. Que además cuenta con clientes en el sector empresas prestadoras de servicios, *Retail, Call centers BPO* y en empresas de tecnología principalmente.

Tabla 4. Distribución de clientes de Masiv por sector



Fuente: creación propia.

Para el segundo semestre de 2021, Masiv espera expandir su lista de clientes a sectores en auge económico en el país como *Fintech*, sector turismo, domicilios, envíos, logística, entretenimiento y salud.

#### 2.2.1.2.3. Grupos de interés

Las relaciones de los *Stakeholders* con Masiv son estrechas en su mayoría y son tratadas con prioridad pues es uno de los objetivos de la compañía tener relaciones fuertes que ayuden a alcanzar los propósitos corporativos y establecer estrategias que permitan fortalecer redes, enfrentar riesgos y aprovechar las oportunidades del mercado. Después de un análisis de estas relaciones se puede concluir que existen 4 grupos de priorización para el relacionamiento, de acuerdo con su capacidad de influencia, su dependencia y su impacto en el desarrollo de la estrategia.

Tabla 5 Análisis de grupos de interés Masiv

Nivel de interés	Nivel de priorización	Grupo de interés		Dependencia
Dependiente (operación y funcionamiento de Masiv depende del comportamiento de estos grupos).	Incluyente (Su aporte puede incidir en el posicionamiento de marca).	Usuarios	Clientes	Satisfacer las necesidades de los clientes, fortalecer las relaciones y generar confianza.
		Cliente interno	Fundadores	Crear, consolidar y fortalecer el buen gobierno y dirección de la compañía
			Directivos	Contribuir al desarrollo del país desde lo social y económico.
			Colaboradores	
Pasivo (No afectan las operaciones a diario, Sin embargo, inciden en las decisiones de la compañía).	Medios	Nacionales		
				Contribuir en la generación de una opinión pública positiva que fortalezca el negocio, sector y tecnología nacional.
	Estado	Especializados		Compartir información valiosa y de interés para el público especialista. Cumplir con la regulación establecida para el sector.
		Entes reguladores		Cumplir con la regulación establecida para el sector.
Prioritario (De estos depende el abastecimiento, la seguridad y demás)	Proveedores	Ministerio Tics		
		Grandes empresas		
				Fortalecer las relaciones como aliados estratégicos de la compañía en pro de
		Pymes		

	aspectos vitales para la prestación de servicios).			cumplir objetivos y lograr Ventajas competitivas.
--	--	--	--	---

Fuente: realización propia

#### 2.2.1.2.4. Competidores

##### Competencia Directa

En el mercado del desarrollo de software y tecnologías para las comunicaciones, la competencia es pura, pues el mercado tiene muchos compradores, vendedores (Kotler y Armstrong, 2012: p. 301). Incluso para algunos productos el modelo del negocio es más complejo, pues empresas como Masiv pasan de tener un canal 0 o directo; en el que el producto pasa del fabricante a los compradores finales sin ningún nivel de intermediarios a tener un tener canales de nivel 1, en que se permite el acceso a la plataforma con una interfaz que se denomina marca blanca, el minorista diseña la interfaz o *front* y vende productos a los consumidores finales (Kotler y Armstrong, 2012: p. 301). Es así entonces que la compañía cuenta con más de 30 competidores en el mercado, sin embargo, para este estudio tomaremos las empresas más importantes y que representan una verdadera competencia en el sector B2B.

Las empresas relacionadas a continuación han sido identificadas por el departamento comercial de Masiv como principales competidores en 5 aspectos fundamentales para la compañía, como lo son precio, promociones, Servicio al cliente, tecnología en términos de análisis y reportería de campañas.

##### Infobip

Es la empresa líder en el sector, con más de 12 años en el mercado, cuenta con más de 600 conexiones directas, gestiona más de 7mil millones de transacciones mensuales, tiene más de 60 oficinas en todos los continentes, opera en 48 países y al igual que Masiv tiene una única plataforma desde la que se administra todas sus soluciones y su portafolio también está dividido en soluciones por sector. Infobip cuenta con una estrategia de marketing internacional; en especial, en mercados emergentes y/o en desarrollo. (Kotler y Armstrong, 2012: p. 324), que le facilita brindar precios *standar* en los países y bajos sin importar el país, las negociaciones con empresas de telefonía móvil son a nivel global y en gran volumen.

Para el equipo comercial de Masiv, Infobip es nuestro principal en cuanto a precio, promociones y la tecnología que tiene su plataforma.

Infobip



■ Compete en precio ■ Tiene buenas promociones ■ Buen servicio ■ Tiene buena tecnología ■ No es competencia  
■ Compete pero en otro aspecto ■ No lo conozco

Resultados de encuesta para identificación de competidores Masiv 2021. Fuente: Realización propia

### Precios

Precios de principales productos de la competencia Infobip.

Productos	Precio		
SMS	0,15		
Voice	0,042* 50.000	0,025 *100.000	0,017 *500.000
Mail	\$ 2,0 *De 0 a 134, 05		
Moments	Valor por cada agente 1 a 25 USD 70 \$252.000 De 25 a 50 USD 60 \$216.000 Mas de 50 USD 50 \$180.000		

Fuente: Realización propia

### Servicio

En Colombia el único medio de contacto es el formulario de la página web y WhatsApp Bussines con el escaneo de un código QR. No permite el ingreso a la plataforma sin previo contacto comercial, sin embargo, una vez contactado se puede obtener un Demo.

Tiempo de espera para contacto por redes sociales: 2 días

Tiempo de espera para contacto vía telefónica: hasta 3 días

Tiempo de respuesta por WhatsApp: inmediato por con un *Chatbot* para captación de datos y remisión a comercial.

### Tecnología – Plataforma

Plataforma con un modelo de nube híbrida, cuenta con un espacio de trabajo para la creación de campañas tiene editor simple y sin código, permite la integración de Email, voz, *push*, WhatsApp, Viber, RCS, SMS, Messenger y la realización de pruebas A / B y optimización de inteligencia Artificial.

La plataforma cuenta con plantillas para mensajes para de voz o escrito corto y largo, con o sin *rich media* y la posibilidad de administrar conversaciones con clientes vía correo electrónico, aplicaciones de chat, chat en vivo, video llamadas y redes sociales con su producto *Conversations*.

## Promociones



Uno de los productos con más promociones en redes sociales y que representa una gran amenaza para Masiv es WhatsApp Business. Infobip permite una prueba de 90 días totalmente gratis. El uso de WhatsApp a través de Infobip incluye una tarifa única de activación del servicio y precios escalonados. Los paquetes mensuales comienzan con 10,000 usuarios activos mensuales.

Tomado de [www.infobip.com](http://www.infobip.com)

## Háblame

Es una empresa con más de 8300 clientes en todo el mundo, cuenta con una de las redes privadas más extensas del continente americano. Cuenta con soporte técnico y cobertura en EE. UU., México, Panamá, Colombia, Perú, Ecuador, Brasil, Argentina, Chile y Uruguay. Genera más de 154 millones SMS cada mes, más de 62 Millones de minutos con mensajes de voz y más de 450 servidores en data center.

Háblame



- |                                |                            |                 |                          |                     |
|--------------------------------|----------------------------|-----------------|--------------------------|---------------------|
| ■ Compite en precio            | ■ Tiene buenas promociones | ■ Buen servicio | ■ Tiene buena tecnología | ■ No es competencia |
| ■ Compite pero en otro aspecto | ■ No lo conozco            |                 |                          |                     |

Resultados de encuesta para identificación de competidores Masiv 2021. Fuente: Realización propia

Según la encuesta realizada a los comerciales solo compite con nuestra empresa en precio en 3 productos principales (SMS, Email, Voz sin recargas mínimas ni vencimiento de planes). Sin

embargo, el competidor también cuenta con servicios de Telefonía IP, Alojamiento, seguimiento vehicular (callblasting), transmisión de datos por radio y satélite o domótica.

### Precio

Precios de principales productos de la competencia Háblame

Producto	Precio
SMS	0,019

Fuente: Realización propia

### Servicio

Háblame cuenta con 3 canales de contacto la línea #390 o celular, un formulario en la página Web y un correo electrónico, atención inmediata en todos los canales. Muy buena atención al cliente, seguimiento por parte de comercial por diferentes canales, amables. Luego del contacto comercial permiten un periodo de prueba por algunos días en la plataforma.

### Tecnología

Permiten acceso libre a la plataforma sin necesidad de contacto. Al ingresar a la plataforma tienes una recarga de 10.000 pesos para envíos en SMS, con un mensaje de prueba, intuitiva, muy fácil de manejar, también cuentan con acortador de URL y la posibilidad de enviar documentos por este canal y es muy visible dentro de la plataforma, en cuanto a los informes, solo deja ver SMS fallidos, pendientes, entregados y SMS certificados.

Para realizar un envío masivo la base de datos debe tener el mensaje al lado de cada número, en caso de necesitar personalizar se debe incluir ya con el nombre en otra columna en la base.

### Promociones

Sin promociones.

### Aldemo

Tiene más de 24 años de experiencia, operaciones en 12 países y más de 300 clientes, cuenta con un portafolio de productos divididos por industrias (*Finance, Retail, On-demand*) y operaciones en Colombia, Costa Rica, Ecuador, Guatemala, Honduras, México, Nicaragua, Panamá, Perú, República Dominicana, Bolivia y El Salvador.



- █ Compite en precio   █ Tiene buenas promociones   █ Buen servicio   █ Tiene buena tecnología   █ No es competencia  
█ Compite pero en otro aspecto   █ No lo conozco

## Precio

Precios de principales productos de la competencia Aldeamo

Empresa	1.000- 10.000	10.000- 20.000	20.000- 30.000	50.000- 100.000	250.000	Paquetes
SMS	0,0043	0,0035	0,0027	0,0024	0,0021	1.000 a 2,68- 10,001 a 30,000 30,001 a 8,05- 50,001 a 13,42 Precios no incluyen IVA

Empresa/precio	De 5.000 a 100.000 min	10.000 a 50.000	50.001 a 100.000	100.001 a 500.000	Mas de 500.001
Voz   laster   // Text to speeach:		0,034	0,033	0,0325	0,0323
		0,034	0,033	0,0325	0,0323

Producto	1100.001 a 250.000	250.000 en adelante	Uso de la plataforma	Paquetes	Observaciones
Email	0,0012	0,0011	NO	NO	Email
	0,0014				Email transaccional
	0,0022				Validador email

Fuente: Realización propia

## Servicio

Excelente servicio contacto en 2 horas, envío de propuesta comercial de inmediato con un preacuerdo comercial, seguimiento por diferentes canales y asesoramiento en creación de paquetes.

## Tecnología

El informe de campañas en SMS permite ver un detallado de los mensajes enviados donde se muestra cantidad de mensajes, descripción del mensaje, celular, fecha y hora del envío con acceso a los *Web Services* de envío de mensajería y consulta de reportes. La descarga del reporte es máxima de 2 meses. si se requiere más tiempo se debe solicitar a nuestra área de soporte.

## Promociones

Sin promociones vigentes.

## Concepto móvil

Son aliados estratégicos de los principales operadores de telefonía móvil (Telcel, Movistar, AT&T, Claro, Tigo). Cuentan con un portafolio de. Servicios divididos los productos por: Mensajería SMS, comunicación Enriquecida RCS, Navegación Patrocinada, Datos Patrocinados, Diseño de Apps, Desarrollo de Software, Marketing Digital, Marketing Móvil y tienen operaciones en México, USA, Centro América y Sudamérica.

Con 13 años y más de 150 colaboradores, la compañía mexicana con presencia internacional tiene Conexiones directas con operadores móviles y empresas de tecnología (Facebook, Google envía comunicaciones de más de 5,000 Clientes.

Concepto Móvil



## Precio

Precios de principales productos de la competencia Concepto móvil

Producto	1.000- 10.000	10.000- 20.000	20.000- 30.000	Otros paquetes	Cobro de la plataforma
SMS	0,027	0,0025	0,0019	1k- 4,02- 3k 11,27- 5k 16,10- 10k 26,83- 20K 48,30- 30K 64,39- 50K 93,91- 100K 160,99- 250K 335,39	Vencimiento del paquete al mes

Competidor/paquete	1500	2000-2500	5000	25.000

Email	0,0067	0,0056	0,0025	Transaccional 1 a 100k0 \$ 6 100k a 250 k \$ 5.5 250k + \$ 5 100k a 250k \$ 4.3 250k o + \$ 4
-------	--------	--------	--------	---

Fuente: Realización propia

## Servicio

Excelente servicio, la respuesta es inmediata por parte del departamento comercial, el tiempo de espera para contacto es de 1 hora y los canales habilitados son el formulario de la página web, WhatsApp o Messenger. En el envío de información se anexa un brief para cada uno de los productos en su portafolio.

## Tecnología

La plataforma está dividida en 3 grandes clústeres de productos; *Broadcaster mobile*, *Broadcaster Bot* y *Broadcaster Data*. En el primero están los productos SMS, SMS masivo y personalizado. SMS dos vías (2way). SMS marcaciones cortas, la plataforma inteligente de mensajería masiva, *mailing* masivo, Voz, Llamadas automatizadas (text-2-speech).

En Broadcaster Bot se encuentran los productos de Bot o Neurona (AI) como ellos le llaman, WhatsApp Business / Enterprise La plataforma inteligente de comunicación conversacional, RCS (Rich Communications Services) y SMS. Y por último se encuentra Broadcaster Data que es la plataforma que explora los datos móviles para navegar en la web o apps de las empresas clientes. Todas las secciones de chat se pueden activar para múltiples agentes con diferentes roles, permite la visualización general del trabajo por cada uno de los agentes en canales como WhatsApp.

## Promociones

Sin promociones vigentes.

## Intico

Empresa de tecnología con 15 años en el mercado de la tecnología, omnicanalidad, Big Data, Inteligencia artificial y telecomunicaciones, con operaciones en Perú, México, Guatemala, Ecuador, Colombia y Chile. Los productos en su portafolio son SMS, Email, omnicanal, Big Data, Inteligencia Artificial, logística, ELearning y Contact Center Suite.

Para el área de comercial de Masiv este es una de las empresas más débiles, pues solo compite en precio y para varios es desconocida.

Intico

■ Compete en precio    ■ Tiene buenas promociones    ■ Buen servicio    ■ Tiene buena tecnología    ■ No es competencia  
■ Compete pero en otro aspecto    ■ No lo conozco

Precio

Producto/precio	5.000 a 100.000 min	10.000 a 50.000	50.001 a 100.000
Voice	0,095	No, tienen acceso ala plataforma con compra del paquete.	Asistente virtual de análisis conversaciones que incluye: Hospedaje compartido, soporte técnico y 5 llamadas simultáneas

Empresa	1.000- 10.000	10.000- 20.000	50.000- 100.000	Paquetes
SMS	0,003	0,002	Acceso con compra de producto y hasta agotar saldo	20.000 SMS USD 69,42
				30.000 SMS UDS 88,11
				50.000 SMS USD 120,15

Producto/paquete	2000-2500	5000	10.000
Email	0,0067	0,0089	0,0067
Validador	0.0017		

Fuente: Realización propia

Servicio

Atención al cliente impecable, envío de *brief* de la marca y presentación de todos los productos. Promedio de espera en todos los canales es de 2 horas.

## Tecnología

La plataforma permite visualizar la base asignada para cada campaña, el número de envíos realizados, efectivos y rechazados en el caso de email, para SMS, registra enviados, con respuesta, interesado y en cierre, según los objetivos de la campaña y clics en la URL corta, En el caso de Landings, que relaciona 3 principales aspectos; Base asignada para la campaña, fecha de envío, realizados, clics, horas. Y días con más interacción.

## Promociones

Sin promociones vigentes.

## Emblue

Es una compañía con más de 15 años en el mercado, 15 oficinas en LATAM, han enviado más de 7 Billones de conversaciones y cuenta con más de 25k clientes. Esta compañía en particular ofrece el uso de la plataforma y dentro de ella los productos de SMS e Email. No cuenta con el servicio de WhatsApp o Voz.

Emblue



■ Compete en precio   ■ Tiene buenas promociones   ■ Buen servicio   ■ Tiene buena tecnología   ■ No es competencia  
■ Compete pero en otro aspecto   ■ No lo conozco

La principal fortaleza de esta empresa es la plataforma y el acceso que permite a la plataforma de manera gratuita.

## Precio

Producto	1.000- 10.000	Cobro de la plataforma
SMS	\$ 3,50	Sin importar el plan se tiene acceso a todas las herramientas de la plataforma
Email	free	

Producto	Free	Standard	Professional	Entreprise	Observaciones
<b>Automation</b>	\$0	\$ 180	\$ 900	\$ 1800	<p>Asesoramiento personalizado para configurar tu cuenta e integraciones durante los primeros 45 días.</p> <p>Equipo creativo para implementar 1 campaña on-demand por mes.</p> <p>Un representante de Customer Success para acompañarte en todos tus proyectos.</p> <p>Email, Webhooks y Push Notifications - Envíos adicionales USD 0,72 CPM// SMS - ver costos por país aquí USD 5 CPM// Archivos adjuntos USD 5 CPM // Onsite Pop-Ups 10.000// Onsite Pop-Ups Adicionales // Push Notifications // Webhooks</p>

Fuente: Realización propia

## Servicio

El servicio en Colombia es excelente en cuanto se asigna un comercial, el primer contacto en ocasiones se puede tomar como regular, pues es atendido desde Argentina y las diferencias culturales generan que la atención se perciba como poco formal.

## Tecnología

Emblue permite acceso a la plataforma de inmediato, el diferencial en todos los planes se da a partir del acompañamiento de expertos en todos los procesos dentro de la plataforma.

El producto de Email marketing y *Automation* se da por Triggers, cuenta con miles de templates gratuitos disponibles, soporte por email, atención telefónica y chat.

## Promociones

No es normal en esta compañía hacer promociones sin embargo como parte de los incentivos que se una para llevar tráfico a *webinars* se ofrece hasta un 30% de descuento



## Vonage

Es un proveedor de comunicaciones en la nube estadounidense con más de 200 empleados en 20 oficinas por todo el mundo, para el desarrollo de sus productos cuenta con más de 900 000 desarrolladores registrados, 236 patentes en EE. UU. y 71 en otros países. Según data suministrada en su página web envía más de 25 mil millones de minutos y mensajes procesados cada año y tiene más de 100 000 empresas en todo el mundo como sus clientes.

Vonage



■ Compete en precio ■ Tiene buenas promociones ■ Buen servicio ■ Tiene buena tecnología ■ No es competencia  
■ Compete pero en otro aspecto ■ No lo conozco

Para el grupo comercial de Masiv, Vonage no representa una competencia fuerte. Sin embargo, a nivel digital es un fuerte competidor en las campañas de Google Ads para captación de leads en productos como WhatsApp Business.

## Precio

Producto	1.000- 10.000	10.000- 20.000	20.000- 30.000	50.000- 100.00 0	250.000	Observaciones
SMS	0,048				10 euros de prueba	

Producto	De 5.000 a 100.00 0 min	10.000 a 50.000	50.001 a 100.000	100.001 a 500.000	Mas de 500.001	Paquetes	Observaciones
Email	0,065  0,089					NO NO	fijo Móvil

Fuente: Realización propia

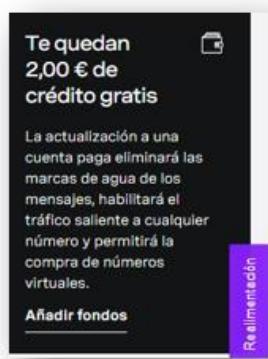
## Servicio

La atención al cliente es regular en cuanto a las opciones de contacto, solo tienen como canal de comunicación el formulario de su página web, pero cabe resaltar que dentro de la plataforma se puede acceder a cualquier producto sin contacto comercial.

## Tecnología

Vonage se integra estrechamente los *Contact Center* y atrae información guardada en el CRM para la creación de flujos Automatizados, el diferencial de esta empresa se da a partir de esas dos integraciones y la posibilidad de crear flujos de comunicación con productos de su amplio Portafolio.

## Promociones



Esta empresa permite el ingreso a su plataforma y la realización de envíos de prueba hasta por 2 euros para SMS O Email, además de la posibilidad de compra dentro de la plataforma sin contacto comercial.

## Messagebird

Con sede en Amsterdam desde hace 11 años, MessageBird llega a más de 7 mil millones de dispositivos, atiende a más de 25,000 clientes y opera en 10 hubs. Cuenta con un equipo 700, realiza más de 4.5T interacciones anuales en más de 17 canales en todo el mundo. Cuenta con 11 Oficinas en la UE, América del Norte, América Latina y Asia y 250 conexiones del operador directas en todo el mundo.

Es competencia de Masiv con productos como SMS, Voice, WhatsApp, WeChat, pero también cuenta con Messenger, Instagram y correo electrónico.

Messagebird



- Compite en precio
- Tiene buenas promociones
- Buen servicio
- Tiene buena tecnología
- No es competencia
- Compite pero en otro aspecto
- No lo conozco

## Precio

Producto	1.000-10.000	10.000-20.000	20.000-30.000	50.000-100.000	250.000	Cobro de la plataforma	Observaciones
<b>SMS</b>	0,095					Si	Número dedicado Tarifas de Lookup y HLR 0,011 cada solicitud

Producto	10.000	25.000	Uso de la plataforma	Observaciones
<b>Email</b>	0.0026	0.0025	Sí	mes

Producto	Free	Standard	Professional	Entreprise
<b>Dashboard messagebird (Automation)</b>	\$0 Conversaciones ilimitadas con hasta 50 contactos activos/mes	50 US\$ Conversaciones ilimitadas con hasta 500 contactos activos/mes	150US Conversaciones ilimitadas con hasta 1500 contactos activos/mes	Habla con tantos Contactos activos por mes como necesites

Empresa	Precio
<b>WhatsApp Business</b>	En todos los paquetes \$0,005 / mensaje Miembros de equipo ilimitados Aprobación de Conversaciones ilimitadas de chat en WhatsApp gratuita directo Acceso a todos los canales

Fuente: Realización propia

## Servicio

El servicio es excelente, la atención se dio en menos de una hora por WhatsApp, el seguimiento se realizó por teléfono cada 5 días. La empresa cuenta con varios canales de contacto entre los que están WhatsApp, Telegram, Facebook Messenger, un teléfono y un formulario de registro.

La empresa además cuenta con planes de asistencia en que se cobra un adicional al. cliente por el acompañamiento en la creación de campañas y soporte dentro de la plataforma.

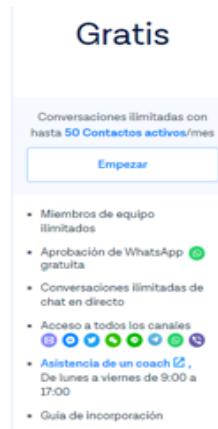
COACH+	BUSINESS	FIRST CLASS	PRIVATE
\$500	\$2500	\$5000	Personalizado
<ul style="list-style-type: none"> <li>· Horario de atención extendido: de lunes a viernes de 7:00 a 19:00</li> <li>· Tiempo de respuesta: hasta 8 horas para cuestiones urgentes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Siempre disponible: de lunes a domingo, las 24 horas</li> <li>· Tiempo de respuesta: hasta 4 horas para cuestiones urgentes</li> <li>· Asistencia telefónica adicional</li> <li>· Gestor técnico de cuentas disponible*</li> <li>· Acceso al gestor de clientes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Siempre disponible: de lunes a domingo, las 24 horas</li> <li>· Tiempo de respuesta: hasta 1 hora para cuestiones urgentes</li> <li>· Asistencia telefónica adicional</li> <li>· Canal de comunicación exclusivo</li> <li>· Escalamiento de problemas dedicado</li> <li>· Gestor técnico de cuentas disponible*</li> <li>· Gestor de clientes dedicado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Siempre disponible: de lunes a domingo, las 24 horas</li> <li>· Tiempo de respuesta: hasta 1 hora para cuestiones urgentes</li> <li>· Asistencia telefónica adicional</li> <li>· Canal de comunicación exclusivo</li> <li>· Escalamiento de problemas dedicado</li> <li>· Gestor técnico de cuentas dedicado</li> <li>· Gestor de clientes dedicado</li> </ul>

Fuente: Realización propia

## Tecnología

La compañía cuenta con Webhooks personalizados y solicitudes HTTP, permite la creación de flujos con fuentes de terceros, como sistemas de puntos de venta, CRM, proveedores logísticos, sistemas de procesamiento de pedidos con datos sobre clientes obtenidos a partir de IA además permite configurar preferencias de idioma y canales de comunicación.

### Promociones



Messagebird permite el acceso a la plataforma y todos los canales por tiempo ilimitado con 10 dólares para envío de SMS o en Voz para 50. Contactos activos, aprobación de WhatsApp gratuita, conversaciones ilimitadas por chat en vivo.

## Mensatek

Es una empresa con 22 años de experiencia que solo compite con Masiv con los productos de SMS, Email y Voz. Esta empresa permite acceso directo a su plataforma hasta con 10 créditos de prueba que se pueden usar en cualquiera de sus productos. Aunque el departamento de comercial de Masiv asegura no conocer a esta competidor, lo hemos identificado a través de Google Ads pues es uno de los principales competidores en las subastas.



Producto	1500	2000-2500	10.000		
<b>Email</b>	0,041	0,041	0,037		
Empresa/precio	De 5.000 a 100.000 min	10.000 a 50.000	50.001 a 100.000	Mas de 500.001	Observaciones
<b>Voz</b>	0.053			0.034	Cambio automático de texto a voz SIN COSTE Incluir mp3 como locución de la llamada SIN COSTE Incluir menús IVR (pulse 1 para..., 2 para..., etc.) SIN COSTE Servicio de reintentos y detección de contestador. SIN COSTE

Fuente: Realización propia

## Servicio

Regular, aunque tuvimos acceso a la plataforma, nunca pudimos contactarnos con un asesor, la comunicación es detallada en su página web, pero no se obtiene asesoría con facilidad, el cual creo que es vital teniendo en cuenta su sistema de cobro por créditos y la diferencia en valor por crédito para cada producto.

## Tecnología

Aseguran tener la mejor plataforma para el envío de SMS, gracias a sus certificaciones en ISO9001 de Calidad e ISO27001 de Seguridad de la Información.

## Promociones

**¡¡ CONSIGUE UNA PRUEBA GRATUITA !!**  
(10 mensajes para probar los servicios)

La única promoción vigente es de 10 créditos en SMS, Email y Voz.

## Sendinblue

Es una empresa con sede en Europa, que envía más de 100 millones de correos electrónicos a diario, con 10 años de experiencia y 175 000 usuarios en 160 países. Ofrece los servicios de Email, SMS, Facebook, chat y CRM.



## Precio

Producto	1.000- 10.000	10.000- 20.000	Cobro de la plataforma
<b>SMS</b>	0,096	0,097	Si

Producto	De 5.000 a 100.000 min	10.000 a 50.000	50.001 a 100.000	100.001 a 500.000	Mas de 500.001
<b>Voz</b>	0,018				

Producto	1500	10.000	1 a 100.000	50,001 a 100,000	Uso de la plataforma	Observaciones
<b>Email</b>	0,26	0.007	0.001	0.002	Sí	1.000.000 \$ 1,995

competidor/ paquete	Free	Standard	Professional	Entreprise	Observaciones
<b>Sendinblue</b>	US\$ 0 Contactos ilimitados Hasta 300 correos electrónicos por día	\$ 25/mes *10,000 correos electrónicos Todo en Gratis Sin límite de envío diario Soporte de correo electrónico Complemento Lite +: pruebas A / B, eliminar el logotipo de Sendinblue , estadísticas avanzadas	\$499/ 20.000 envíos Todo en Lite + y: Automatización de marketing, Anuncios de Facebook, Páginas de destino, Acceso multiusuarioSoporte telefónico	Todo en Premium y: Volumen personalizado de correos electrónicos Envío prioritario 20+ páginas de destino Acceso para más de 10 usuarios SSO (SAML)	Gerente de éxito del cliente Soporte prioritario

Fuente: Realización propia

## Servicio

Buen servicio en Colombia, aunque el único medio de contacto es a través del formulario de registro y celular. El seguimiento se da por teléfono y el tiempo de espera fue de 1 día, resaltan la posibilidad de recibir soporte y asesoría en español y portugués.

## Tecnología

Integraciones para recolección de contactos (Sendimblue) con Lead Ads Facebook, Zapier, Magento, Vtex, Shopify, Google Sheets, PrestaShop, WoowUp, Woo-commerce, Tokko Broker, mailmunch y Fenicio.

## Promociones

¡Cree su cuenta gratuita ahora mismo!  
Sin contratos. Sin tarjeta de crédito.

Nombre de la empresa

Dirección de email

Contraseña

Comience ahora mismo

- ✉ Servicio de atención al cliente en español
- ✉ 70 millones de e-mails y SMS enviados cada día
- 🌐 100.000 usuarios en más de 160 países
- 👉 Envíe hasta 300 correos electrónicos gratis por día
- 🔒 Conforme con el RGPD

Permite el envío de hasta 300 correos electrónicos gratis por día.

## Competencia Indirecta

Los competidores o complementadores, en este caso se dan mediante la colaboración a la hora de repartir o reducir costes en una nueva tecnología muy emergente o analizando minuciosamente lo que realiza la competencia para mejorar los productos (Kotler y Armstrong, 2016). En este caso hemos identificado como competencia indirecta empresas que brindan principalmente el servicio de CRM y que se pueden apoyar de empresas como Masiv para hacer la terminación de comunicaciones.

### Sales force

Es el Customer Relationship Management (CRM) número uno en el mundo que permite el envío de correo electrónico, redes sociales, teléfono y chat con los datos agregados en el CRM para envío de comunicaciones.

### Precio

Paquete 1	Paquete 2	Paquete 3	Paquete 4
PS 25 USD usuario / mes * (facturado anualmente)	PS 75 USD / usuario / mes ** (facturado anualmente)	PS 75 USD / usuario / mes ** (facturado anualmente) Con Service Cloud Professional Edition, obtiene: Datos precargados o cargue los suyos propios Procesos, informes y paneles pre configurados Experiencias guiadas para agentes de servicio, líderes y administradores Capacitación en línea y seminarios web bajo demanda para la incorporación de nuevos empleados	PS 1250 USD / mes ** hasta 10,000 contactos (facturados anualmente) Conjunto de herramientas de automatización de marketing para equipos de cualquier tamaño. Con Service Cloud Professional Edition, obtiene: Datos precargados o cargue los suyos propios Procesos, informes y paneles pre configurados Experiencias guiadas para agentes de servicio, líderes y administradores Capacitación en línea y seminarios web bajo demanda para la incorporación de nuevos empleados

Fuente: Realización propia

## Servicio

Excelente y cuenta con diferentes canales, teléfono, chat, formulario de registro y redes sociales.

## Tecnología

Permite el diseño de integraciones dentro de Salesforce, no se requiere codificación, sin esperar a que los recursos de desarrollo completen sus proyectos de alta prioridad. Además que permite crear integraciones y lógica de múltiples sistemas con unos pocos clics directamente dentro de Salesforce, sin necesidad de codificación.

## Promociones

Create new possibilities with a free, 30-day trial of MuleSoft Anypoint Platform.

TRY FOR FREE

La plataforma al igual que las de competencia directa también permite entrar a la plataforma en un periodo de 30 días sin acceso a comercial.

## Hubspot

HubSpot es uno de los CRMs más importantes, con más de 150 Grupos de Usuarios, más de 7 mil de visitas mensuales, 350.000 profesionales certificados, 70.000 asistentes registrados y más de 750 integraciones en 7 idiomas.

## Precio

Paquete 1	Paquete 2	Paquete 3
<p>45 \$ / mes facturado a 600 \$ 540 \$ / año A partir de 1.000 contactos de marketing <b>Límite de envío mensual de 5 veces su nivel de contacto</b> <b>25 listas</b> activas conexión a un dominio de envío de correo electrónico analítica avanzada sin marca hubspot eliminar la marca de hubspot de formularios correo de propaganda páginas de destino chat en vivo obtenga ayuda rápidamente soporte por correo electrónico y en la aplicación</p>	<p>A partir de 890 \$ 800 \$ / mes facturado a 10.680 \$ 9.600 \$ / año 2000 contactos <b>PROFESIONAL DE MARKETING HUB</b> Límite de envío mensual total de 10 veces su nivel de contacto 1,000 listas estáticas totales y 1,000 listas activas totales <b>Automatización de marketing</b> <b>Pruebas A / B</b> <b>Personalización con contenido inteligente</b> Fraccionamiento Equipos jerárquicos Roles del usuario Permisos a nivel de campo Límite de frecuencia de envío de correo electrónico <b>Objetos personalizados</b> <b>Sincronización de objetos personalizados de Salesforce</b> Pruebas adaptativas Atribución de ingresos multitáctil Desencadenantes e informes de eventos de comportamiento Puntuación de prospectos predictiva</p>	<p>3.200 \$ / mes facturado a 38.400 \$ / año A partir de 10.000 contactos de marketing Límite de envío mensual total de 10 veces su nivel de contacto 1,000 listas estáticas totales y 1,000 listas activas totales <b>Automatización de marketing</b> <b>Pruebas A / B</b> <b>Personalización con contenido inteligente</b> Fraccionamiento Equipos jerárquicos Roles del usuario Permisos a nivel de campo Límite de frecuencia de envío de correo electrónico <b>Objetos personalizados</b> <b>Sincronización de objetos personalizados de Salesforce</b> Pruebas adaptativas Atribución de ingresos multitáctil Desencadenantes e informes de eventos de comportamiento Puntuación de prospectos predictiva</p>

Fuente: Realización propia

## **Servicio**

Esta empresa cuenta con excelente asistencia técnica telefónica y por correo, documentación de ayuda y formación y una comunidad de ayuda.

## **Tecnología**

Si bien se trata de una tecnología diferente a la usada por Masiv para sus productos, podemos ver oportunidades en 2 líneas de negocio (Marketing Hub y Operations Hub) en la creación de flujos automatizados y data.

## **Promociones**

Acceso a ciertos productos gratis de forma ilimitada.

## 2.2.2. Análisis del sector

### 2.2.2.1. Evolución hasta la actualidad

Masiv nace en el año 2013, un año en el que según a Informe de mercado global de tecnología presentó crecimientos por encima de otros en la economía en el país, representado en un 44% más de utilización de servicios de TIC y 32,1% más de actividades necesarias para el desarrollo de los sectores. Las tipologías de empresas de *Cloud* y *analytics* presentaban un mayor crecimiento y la creación de software y la implementación de CRMs presentaban buenas proyecciones para los próximos dos años, lo que, por supuesto favorecía la creación de Estratec y Elibón, como se denominó a las organizaciones que antecedieron a Masiv como empresa (Mintic, 2015).

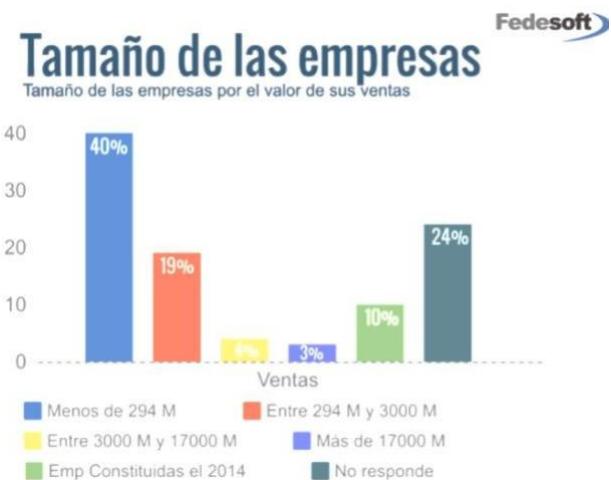
Figura 5. Distribución del Consumo Intermedio total de empresas investigadas, según actividades del servicio



Fuente: Revista Panorama TIC

Para el 2014 la industria de software y servicios relacionados vendió cerca de 8,98 billones de pesos, se crearon cerca de 4.000 empresas de software o servicios asociados (Mintic, 2015). De estas empresas el de 49% se consideraban pequeñas empresas según su venta, el 40,9% de las empresas desarrollan productos y servicios para actividades de información y comunicación, el 10,4% a actividades financieras y de seguros, el 8,3% actividades de servicios administrativos y de apoyo y el 7,8% a actividades profesionales, científicas y técnicas (Fedesoft, 2015). Masiv, para entonces estaba compitiendo con el porcentaje más grande pues su principal producto era la terminación de comunicaciones masivas vía SMS, Voz e Email.

Figura 6. Tamaño de las empresas de tecnología en Colombia 2015



Fuente: Censo MinTic, 2014 -Caracterización de Sector Teleinformática, Software y TI en Colombia2015

Para el 2019, esta tendencia siguió en pie alcanzando una tasa de crecimiento económico del sector de las TIC en un 4,04 % en los dos primeros trimestres de 2019 (DANE, 2019). Esta cifra contribuyó al 1,08 % de crecimiento del PIB nacional que fue de 2,96% en ese mismo periodo. (Mintic, 2019). Para el año 2020, a pesar de la pandemia, el sector de la tecnología en el mundo genero más de \$5.2 USD trillones en 2020 según IDC Consultancy y las más grandes empresas de tecnología registraron un aumento en sus ingresos de hasta 40,2%, como en el caso de Amazon (Bloomberg, 2020). Estos resultados sirvieron para proyectar algunas tendencias para el 2021 de las que hablaremos en el siguiente punto.

#### 2.2.2.2. Proyección a futuro del sector Tecnológico

Para el 2021 se espera que el 80% de los negocios requieran la implementación de Chatbots en sus empresas (Oracle, 2020) y que persista la necesidad, en todo tipo de sectores, de robustecer sus E-Commerce de manera urgente (Kantar, 2020). Esto por supuesto es una oportunidad para las empresas de tecnología y comunicaciones. Que además necesitarán mucho capital humano. La iniciativa del Ministerio de TIC enmarcada en el proyecto Jóvenes 4.0, espera formar entre 68.000 y 112.000 programadores para el 2025. Su objetivo principal es formar a jóvenes en desarrollo de software, además de habilidades blandas e inglés para que amplíen sus oportunidades de empleo y suplan la demanda de programadores que tiene la industria TI en Colombia.

En cuanto a Colombia la inteligencia artificial permitirá automatizar las comunicaciones y personalizarlas lo que de seguro será un atractivo para las empresas que requieran enviar comunicaciones masivas sin afectar su servicio al cliente. Para el 2025 se espera que un 95% de empresas se apoyen de inteligencia artificial para servicio al cliente y sistemas de Autorización como los ofrecidos por Masiv, tendrán una gran ventaja competitiva.

La inteligencia artificial inicia un proceso de expansión desde las grandes empresas con 9.7% y 2,4% en pymes según cifras del Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones en Colombia.

El contexto es propicio para el crecimiento de Masiv, existen grandes oportunidades de crecimiento para productos como Chatbot, WhatsApp, Automation, Sherlock, las empresas en Colombia se encuentran en un momento de recuperación. Después de la pandemia y requieren reactivar al comercio, por lo que el envío de comunicaciones con promociones será una oportunidad para incrementar el número de clientes y comunicaciones por canales que ofrece la compañía como SMS, Email o Voz. Con la llegada del 5G y la ampliación de cobertura las empresas también querrán alcanzar con publicidad nuevos segmentos o poblaciones, así que la modernización de la tecnología de MasivApp es propicia y las inversiones estimadas en tecnología y comunicaciones en las empresas seguirán fortaleciendo el comercio electrónico, las tasas de conversión e incrementarán el valor promedio de los tickets por los que tecnologías que usen *machine learning* o ayuden a segmentar los clientes será de mucho valor para empresas de todos los sectores.

Masiv entonces podrá posicionar Sherlock como la herramienta que permite perfilar los clientes por el comportamiento transaccional y el tipo comunicaciones que llegan a líneas móviles y Scout como la herramienta de analítica web para campañas desde canales Masiv o desde su web y Automation como la herramienta para personalizar y enviar mensajes masivos. Sin embargo, es indispensable antes de hacer el lanzamiento de estas novedades asegurar en alguna medida la demanda y determinando los factores que influyen en la compra de comunicaciones masivas en el sector B2B y estar al tanto de la segunda propuesta de la reforma tributaria que tendrá que radicar el gobierno de Iván Duque antes de que termine, más cuando se cree que esta última afectará más a las empresas con iniciativas más populistas que favorezcan sus tendencias políticas antes de elecciones presidenciales. Por otro lado, la compañía deberá enfocarse en encontrar oportunidades en los clientes existentes pertenecientes a la banca en su mayoría y explorar sectores en recuperación como

entretenimiento, retail, turismo y cobranzas. Resaltar en sus comunicaciones las ventajas competitivas en cada uno de sus productos y destinar una parte a los usos y beneficios de ellos en las industrias antes mencionadas.

La meta de crecimiento de 43% sigue siendo ambiciosa, sin embargo, se puede dar a nivel nacional consolidando las oportunidades en clientes actuales y ampliando la lista de clientes en sectores en los que no tenga tanta fuerza la competencia, es claro que la calificación de bonos basura dada por Standard and Poor's para Colombia no fortalecerá la inversión extranjera ni la expansión hacia nuevos mercados por lo que es difícil que Masiv se expanda. Por último y ante las oportunidades que deja entrever el mercado, el departamento de marketing después de un año enfocado en reformar la imagen y el *branding* de la compañía deberá mejorar la comunicación, siendo la publicidad y las relaciones públicas y la orientación al cliente (Jaafar, Abdul-Aziz, & Shin, 2008) las actividades destacadas, así como las actividades de marketing enfocadas a la relación con los clientes y a la elaboración de propuestas, los factores determinantes de demanda (Jaafar, Abdul-Aziz, & Shin, 2008).

### 3. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN

#### 3.1. Análisis DAFO

Luego del análisis situacional, en esta sección presentare un análisis de situaciones relevantes actuales dentro de la matriz DOFA, esto servirá como complemento al análisis del entorno para la creación estrategias y el planteamiento de actividades que se llevarán a cabo en aspectos como producto, precio, plaza y promoción, en la implementación de controles para supervisar la puesta en marcha del plan y hacer los ajustes necesarios (Kotler, 2016).

En primera instancia entraremos al detalle de las debilidades, estas se dan en Masiv a partir de dos aspectos principalmente que son: La falta de proyección y experiencia en el sector y las limitaciones en el presupuesto. Al ser una empresa relativamente joven y que tiene productos aún fase desarrollo con pruebas de reproducción o validación y otros en la quinta o última fase es la de lanzamiento o recién comercialización (Fernández del Hoyo, 2009). Aunno cuenta con una planeación a largo plazo, KPIs o perspectivas de crecimiento certeras. Si bien la empresa ha tenido un crecimiento constante, también ha tenido grandes cambios estructurales, ha realizado varias inversiones en tecnologías y capital humano para la ampliación del portafolio además de enfrentar por casi dos años las consecuencias económicas de la pandemia.

Las fortalezas y oportunidades, por otro lado, se dan a partir del respaldo de proveedores, la confianza de los clientes y la robustez de la infraestructura tecnológica, pues como ya habíamos dicho en capítulos anteriores, el 70 % de la banca en Colombia es cliente de Masiv lo que nos da credibilidad y buen posicionamiento en el sector financiero y de cobranzas, además de brindar robustos datos transaccionales y de las comunicaciones de gran parte de los habitantes bancarizados en Colombia.

Y es que gracias a los planes de inclusión financiera implementados por bancos y gobierno el sector bancario al igual que las *fintech*, están creciendo aceleradamente, lo que abre nuevas oportunidades de ventas de nuevos productos con clientes ya integrados a nuestra tecnología o aumentar el consumo en áreas nuevas de este tipo de compañías.

Estas oportunidades están en el radar de la compañía desde hace años y fue en relación con esto que se realizó el cambio en el *branding* de la marca y la reorganización del portafolio desde el área de mercadeo y por lo que ahora el foco debería estar en resaltar ventajas

competitivas como el respaldo, monitoreo, seguridad de líderes en tecnología y el soporte 24/7.

Las Amenazas, están relacionadas sobre todo por la realidad del país en cuanto al déficit de capital humano en ingenierías o desarrollo, impuestos, reformas tributarias y demás decisiones que puedan afectar los precios o las políticas de tratamiento de datos. Además de la competencia en términos de tecnología, los precios que puedan ofrecer en productos como SMS, Email, WhatsApp y su presupuesto para promoción.

### 3.1.1. Debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas

Debilidades	Fortalezas
D1- La planeación de la empresa se da a corto y mediano plazo.	F1- Portafolio con soluciones que responden a necesidades exactas de departamentos como operaciones, comunicaciones, mercadeo, costumer service, etc.
D2 - Talento humano joven con poca experiencia y sin conocimiento especializado.	F2- El 70 % de la banca en Colombia son clientes de Masiv lo que nos da credibilidad y buen posicionamiento en el sector financiero y de cobranzas.
D3- La labor de mercadeo no está teniendo los resultados esperados	F3- Respaldo, monitoreo y seguridad de líderes en tecnología.
D4- Reprocesos frente al uso y manejo de la información por bases de datos de clientes desactualizadas, desordenadas y no están incluidas en un CRM	F4- Infraestructura para comunicaciones en plataformas propias a bajo costo.
D5- A diferencia de la competencia no contamos con canales de comunicación suficientes para la captación de Leads.	F5- Disponemos de soporte 24/7.
Oportunidades	Amenazas
O1- Desarrollo de nuevos productos de la mano de AWS.	A1- Déficit en talento humano en el país para desarrollo de Software.
O2- Data transaccional de todos los habitantes bancarizados de Colombia de los últimos 5 años.	A2- El manejo de los datos y la privacidad de nuestros clientes B2B y sus clientes.
O3- El sector financiero, donde están el 70 % de los clientes está en expansión, así que existen muchas oportunidades de ventas con los clientes con relacionamiento actual.	A3- Desconocimiento sobre las necesidades de los clientes en el contexto de transformación
O4- Empresas del país están invirtiendo en el fortalecimiento de sus departamentos de	A4- Grandes competidores, con músculo financiero fuerte invirtiendo en publicidad.

marketing y en publicidad como parte de su estrategia de recuperación post pandemia.	
	A5- No contamos con precios fijos entre países y dependemos mucho del volumen que adquieran los clientes.

### 3.2. Análisis CAME

Una vez definida la matriz DAFO plantearemos estrategias para corregir las debilidades, afrontar las amenazas, mantener las fortalezas y explotar las oportunidades como corresponde a las directrices de la matriz CAME, esta proveerá para efectos del trabajo, pautas necesarias para actuar sobre hallazgos del diagnóstico de situación y será un acercamiento a la estrategia.

### 3.1.2.1. Matriz DAFO/CAME jerarquizada

<b>CAME</b> <b>CORREGIR - DEBILIDADES</b> <b>AFRONTAR-AMENAZAS</b> <b>MANTENER – FORTALEZAS</b> <b>EXPLOTAR - OPORTUNIDADES</b>	<b>Fortalezas</b> <p>F1- Portafolio con soluciones que responden a necesidades exactas de departamentos como operaciones, comunicaciones, mercadeo, costumer service, etc.</p> <p>F2- El 70 % de la banca en Colombia son clientes de Masiv lo que nos da credibilidad y buen posicionamiento en el sector financiero y de cobranzas.</p> <p>F3- Respaldo, monitoreo y seguridad de líderes en tecnología.</p> <p>F4- Infraestructura para comunicaciones en plataformas propias a bajo costo.</p> <p>F5- Disponemos de soporte 24/7.</p>	<b>Debilidades</b> <p>D1- La planeación de la empresa se da a corto y mediano plazo.</p> <p>D2 - Talento humano joven con poca experiencia y sin conocimiento especializado.</p> <p>D3- Masiv no cuenta con características en sus productos que algunos de la competencia sí.</p> <p>D4- Bases de datos de clientes desactualizadas, desordenadas y no están incluidas en un CRM</p> <p>D5- A diferencia de la competencia no contamos con canales de comunicación suficientes para la captación de Leads.</p>	
	<b>Oportunidades</b> <p>O1- Desarrollo de nuevos productos de la mano de AWS. O2- Data transaccional de todos los habitantes bancarizados de Colombia de los últimos 5 años.</p> <p>O3- El sector financiero, donde están el 70 % de los clientes está en expansión, así que existen muchas oportunidades de ventas con los clientes con relacionamiento actual.</p> <p>O4- Empresas del país están invirtiendo en el fortalecimiento de sus departamentos de marketing y en publicidad como parte de su estrategia de recuperación post pandemia.</p>	<b>EXPLORAR OPORTUNIDADES</b> <p>Masiv cuenta con data relevante de la banca y sus comunicaciones de los últimos 5 años, lo que se puede usar para sacar insights que sean relevantes para medios de comunicación o la industria sin violar las leyes de protección de datos.</p> <p>El desarrollo de nuevos productos de la mano de AWS el apoyo del sector financiero es algo que deba comunicarse a resto de clientes activos en búsqueda de oportunidades en otras áreas.</p>	<b>MEJORAR FORTALEZAS</b> <p>Después de reorganizar el portafolio, el departamento de marketing debe crear comunicaciones para cada una de las áreas y sectores de interés de la compañía, destacar el respaldo de líderes tecnológicos en seguridad junto a el soporte 24/7 en todos sus servicios y el respaldo que brinda ser aliado de el 70 % de la banca en Colombia.</p> <p>Además, al ser una empresa que vende tecnología y envió masivo de comunicaciones por diferentes canales, es vital empezar a usar sus productos y enviar comunicaciones por esos canales.</p>
	<b>Amenazas</b> <p>A1- Déficit en talento humano en el país para desarrollo se Software.</p> <p>A2- El manejo de los datos y la privacidad de nuestros clientes B2B y sus clientes.</p>	<b>AFRONTAR AMENAZAS</b> <p>Para poder enfrentar el déficit en talento humano en el país para desarrollo se Software, es vital retener el personal que llega a la compañía, motivar a capacitarse y hacer un plan de carrera dentro de la compañía. Adicional a esto desde la</p>	<b>CORREGIR DEBILIDADES</b> <p>El uso del CRM es vital para corregir las principales debilidades de Masiv en términos generales. Al implementarlo se podrán obtener datos de facturación, oportunidades y clientes para hacer estimaciones de crecimiento, segmentar bases de datos y formular</p>

A3-Desconocimiento sobre las necesidades de los clientes en el contexto de transformación	comunicación interna y externa se debe posicionar a Masiv como una excelente empresa para trabajar. El posicionamiento de marca debe destacar entonces el trabajo que realizamos como empresa para el bienestar de los colaboradores y el de los clientes, pues la segunda amenaza se relaciona con la ética sobre el tratamiento de datos de la información, por otro lado, la implementación de un plan de comunicación estratégica es vital después de identificar las necesidades de los segmentos de interés.	estrategias a corto y mediano plazo. Además, se podrán vincular los canales de comunicación que se definan desde el área de mercadeo para la captación de leads.
A4- Grandes competidores, con músculo financiero fuerte invirtiendo en publicidad.		Para corregir la falta de capacitación del capital humano deberán seguir fortaleciendo los programas de capacitación e incentivar el aprendizaje dentro de las células, que son las estructuras que se conforman para trabajar cada uno de los servicios.
A5- No contamos con precios fijos entre países y dependemos mucho del volumen que adquieran los clientes.	La identificación de estos mensajes será clave para destinar el presupuesto a los productos y los anales ideales y hacer contrapeso a las grandes inversiones en pauta que realiza la competencia.	Por último, se deben identificar los canales más usados para el sector B2B, crear canales de contacto y segmentar la información para la consecución de leads.

## 4. PROGRAMA DE MARKETING

### 4.1. Objetivos de marketing

#### 4.1.1. Objetivos cuantitativos

Incrementar en un 43% en las ventas del sector B2B atraídos por el área de mercadeo.

Incrementar en un 20% los productos adquiridos con clientes B2B existentes.

#### 4.1.2. Objetivos cualitativos

Posicionamiento de la marca en sectores como *retail*, entretenimiento, turismo, educativo, financiero y cobranzas.

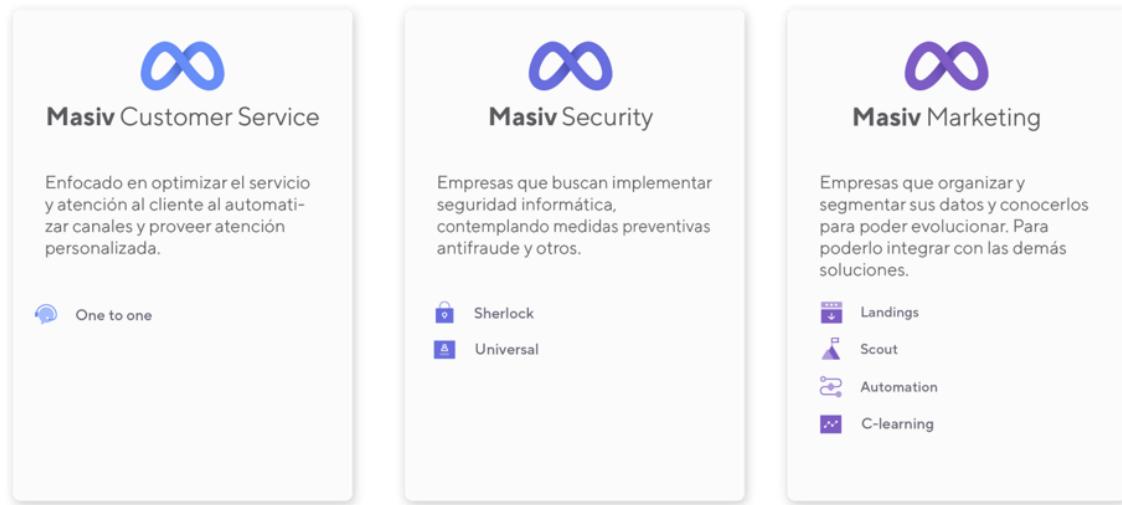
### 4.2. Posicionamiento de marketing

#### 4.2.1. Beneficio básico

El portafolio de Masiv divide sus productos en soluciones que responden a las necesidades de áreas dentro de cualquier tipo de empresa y así mismo distribuye sus productos para cubrir las necesidades de áreas como operaciones, comunicaciones, marketing, cobranzas, seguridad, atención al cliente y/o tecnología.

Figura 7. Distribución de portafolio Masiv por soluciones





Fuente: Suministrada por Masiv

Cada uno de los productos dentro del portafolio tiene un ciclo de vida diferente para el momento en el que se encuentra la compañía y representan un porcentaje diferente de las utilidades. En general el comportamiento en el mercado de estos se divide en dos tipos; El primero lo constituyen aquellos que generan ganancias por el volumen, con pocas características de diferenciación y la experiencia acumulada no constituye una ventaja competitiva. Y un segundo Grupo de productos se acercan un poco más a un tipo de industria de especialización, pues los productos tienen varios aspectos de diferenciación y son susceptibles de conferir una ventaja competitiva importante.

En el primer grupo se encuentran productos como SMS, Email, Voice, Push, OTPs y Landings para los que la economía de escala es muy importante pues la cantidad de envíos o el volumen de las consultas pueden conseguir una reducción los costes y en consecuencia ganar cuota de mercado.

Tabla 6. Diferenciales por productos vendidos a escala

Producto	Descripción	% de Representatividad en las ventas	Diferenciación
SMS	Mensajes de texto que llegan a dispositivos móviles sin necesidad de internet. En nuestro caso estos mensajes permiten el envío de URL corta y hasta 1.500.000 SMS por hora y se puede consumir de 3	37,9%	Permite el uso del acortador de URLs, la validación de repetidos, envío de mensajes premium con emojis y tildes. Sin diferenciar precios para envíos a móviles o fijos y siempre se hacen con código corto. Competimos en precio por conexiones directas con los operadores en Colombia, Perú y

	formas, página web, web service o Protocolo nativo para SMS (SMPP)		Panamá y la posibilidad de integración FTP u otros programas como SAP.
Email	Correos electrónicos masivos de campañas y transaccionales personalizadas con nombres, datos personales y/o documentos.	19,6%	Tiene la posibilidad de enviar 2.000.000 Emails por hora con IP fija, 3.000.000 TPS x hora para email transaccional, además se pueden incluir adjuntos personalizados en Excel o PDF con certificaciones anti-SPAM. Envío de archivos CSV sin necesidad de comas.
Voice	Audios personalizados o TTS con voz institucional o elige de nuestras voces digitales. Audios personalizados hasta en 16 campos, con voces digitales femenina y masculina, lecturas parciales de texto y silencios.	3,20%	Generación de 40 audios por segundo para una capacidad de hasta 140.000 llamadas por hora sin inversiones en infraestructura, plantas, puertos, servidores
Push	Mensajes emergentes que aparecen en los dispositivos de los usuarios cuando visitan un sitio web o aplicación y salen repentinamente en sus teléfonos móviles.	0,09%	Permite más caracteres que un mensaje de texto. (Recomendamos un número de caracteres aproximados de 180 caracteres usando imágenes y crear plantillas) hacia todos los sistemas Android, Huawei, IOS, Web Push
Landings	Interfaz muy intuitiva, donde por medio de elementos drag and drop podrás crear fácilmente una página de aterrizaje o landing que te permitirá llevar a tus destinatarios a una página personalizada o informativa, formulario, inscripción o encuesta.	0,05%	Contenido personalizable y con inclusión de cookies para hacer remarketing. con formularios por HTML posibilidad de Inclusión de configuraciones SEO (Titulo, descripción y palabras claves) y a posibilidad de enviar Landings por cualquier canal de Masiv (SMS, Email, Whatsapp, entre otros)
WhatsApp	Personalización del chat de servicios, o envío de Autenticación de doble por el chat WhatsApp.	10%	Posibilidad de integrarse con los sistemas de los clientes, ayudamos a nuestros a verificar la cuenta (acompañamiento)pues somos distribuidor autorizado de Facebook.
OTPs	Servicio para generar un doble factor de autenticación. Atención inmediata del usuario con archivos (PDF) con una interfaz sencilla.	0,11%	Notificaciones Push seguras y encriptadas, SMS, Voice, Email con más opciones de combinación con mayúsculas, minúsculas, números y letras.

En el Segundo grupo se encuentran productos como Sherlock, Integraciones, File Builder, Scout, Hub, C-learning y Automation que pueden ayudar tanto a los clientes que se pueden vender por un precio superior sin que importe mucho la cuota de mercado.

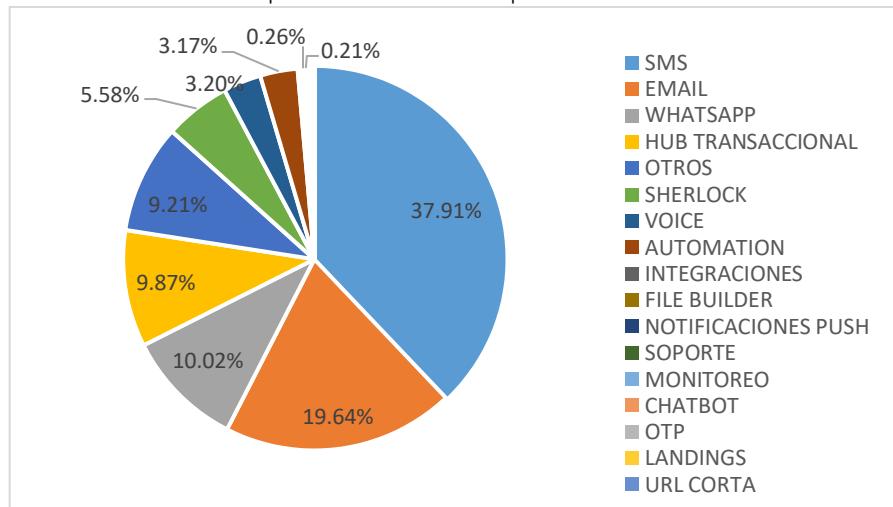
Tabla 7. Diferenciales productos vendidos por estrategia

Producto	Descripción	% de Representatividad en las ventas	Diferenciación
<b>Sherlock</b>	Es un de seguridad antifraude que utiliza inteligencia artificial para analizar el comportamiento histórico de las líneas telefónicas y crear perfiles de usuario a partir de la data transaccional, la identificación de anomalía, desconfianza, cambios de SIM y antigüedad de la línea.	5,5%	Identifica comportamientos anómalos rápidamente. Analiza hasta 700 TPS o transacciones por segundo.
<b>Automation</b>	Crea de forma gráfica y sencilla tus flujos de comunicaciones de forma omnicanal y automatizada. Genera plantillas, programa e integra los canales que elijas (SMS, Email, Voice, WhatsApp) respondiendo a las acciones o eventos del cliente.	3,17%	La posibilidad de integrar más canales SMS, Email, Voice, WhatsApp, OTPs La posibilidad de responder con eficiencia a los eventos de los cl
<b>Scout</b>	La herramienta de analítica web de Masiv que permite leer datos de la web de clientes y de cada una de las campañas enviadas a través de la plataforma.	0,00%	Informes de campañas y del tráfico a la web de forma detallada.
<b>Hub</b>	Es un orquestador que permite crear, implementar y administrar flujos de comunicación transaccional a partir de reglas de negocio. Asegurando la entrega de las comunicaciones.	0,11%	Asegura la entrega de una comunicación en tiempo real basados en reglas de negocio, soporta múltiples canales de comunicación nativos de Masiv o externos. Plantillas predeterminadas sin gastos adicionales de desarrollo.
<b>Integraciones</b>	Desarrollos a medida para vincular los productos de Masiv a integraciones con herramientas ya construidas.	0,32%	Tenemos un equipo técnico especializado que trabaja rápido y eficientemente.
<b>File Builder</b>	Generación de PDFs y documentos Excel de forma masiva. Reduciendo el número de impresiones y ayudando el medio ambiente.	0,26%	Masiv tiene herramientas de edición flexibles que permiten personalizar de forma rápida y sencilla las plantillas para generar las comunicaciones como formularios para actualizar datos, calculadoras de intereses, entre otras funciones. Validación de duplicados Reportería con PDF.

Fuente:Creación propia

Como es evidente hasta ahora, los esfuerzos de la compañía se han volcado siempre hacia la venta de productos que se promocionan en paquetes o en masa y que son de consumo masivo, lo que en primera instancia estuvo en línea con las funcionalidades del software (MasivApp) y los productos del portafolio inicial de la compañía. Sin embargo, ante la creación de nuevos productos es vital crear estrategias para encontrar clientes en nuevos sectores, lograr vender en estos SMS, Email, Voice, Landings tras sentir agotado el sector financiero por parte del departamento comercial.

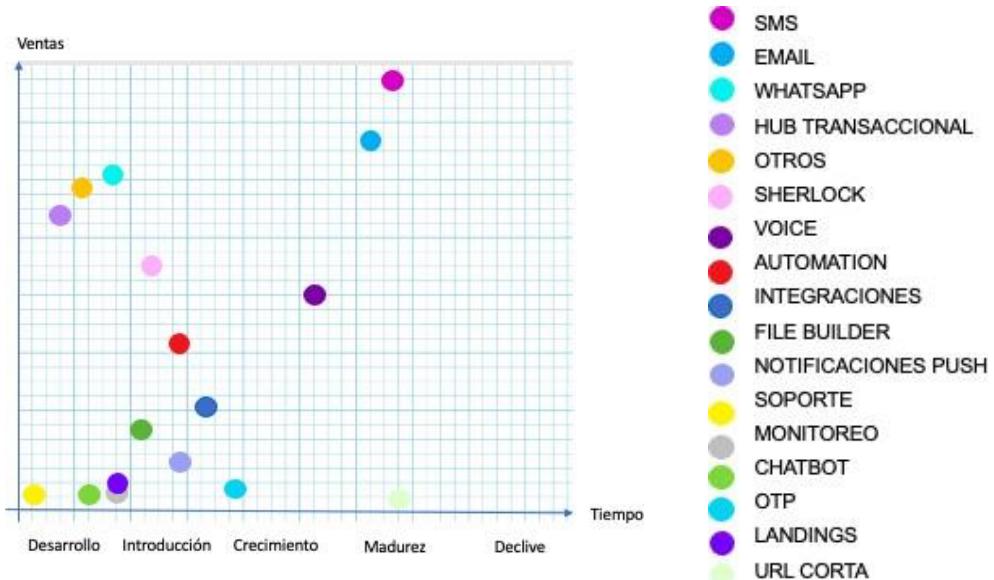
Tabla 8. Representatividad de los productos en las ventas.



Fuente: Creación propia

Por otro lado, productos que se encuentran ya en la etapa de introducción no tiene un plan de marketing que los posicione en el mercado, productos en madurez tienen una estrategia para alargar su ciclo de vida y algunos productos en crecimiento no están siendo potenciados.

Figura 8. Ciclo de vida del producto y estrategias de precios.



Fuente: Creación propia basado en Nagle y Holden (2002)

Es urgente entonces crear un plan que satisfaga las necesidades de los clientes de forma rentable para la empresa dentro del plan de Marketing - Mix, que abarque por supuesto el Producto, el precio, la distribución y la comunicación, dentro de las herramientas destinadas al producto y teniendo en cuenta la única data de la empresa dentro del CRM expondré a continuación la matriz BCG (Boston Consulting Group), orientada a la situación del producto en el mercado actual y posteriormente definiremos el ciclo de vida de cada uno.

La matriz BCG se construye con dos variables: La representatividad de cada producto en las ganancias totales de la compañía, el crecimiento que tuvieron el último año y el ciclo de vida de cada producto con relación a la data.

Figura 9. Boston Consulting Group



Fuente: Creación Propia basado en B.C.G

**Cuadrante vaca lechera:** Voice e Email son los productos más vendidos de la compañía con grandes diferenciales y buenos márgenes de ganancia. Tiene una alta participación en el mercado, pero la perspectiva de crecimiento es baja.

**Cuadrante estrella:** Por su rápido crecimiento y elevada participación en el mercado, SMS, WhatsApp y Sherlock pueden ser categorizados como productos estrella.

**Cuadrante interrogante:** Los servicios de Hub, Automation, File Builder, Push, OTPs pueden ser considerados productos interrogantes porque sus ventas y a pesar de su potencial, no es claro todavía si se convertirá en estrella o en perro. Tiene baja participación en el mercado, pero una alta tasa de crecimiento.

**Cuadrante perro:** Desafortunadamente y hasta la fecha, productos como Chatbot, Scout, Landing en integraciones pueden ser considerados perro pues a la fecha generan pocas ganancias, tienen bajas participaciones en el mercado y bajo crecimiento. Sin embargo, se cree que con una estrategia de posicionamiento permanecerán en el portafolio y cambiar de cuadrante.

Este instrumento entonces deja entrever que el plan de marketing estratégico, el cual es objetivo general de este escrito, estará enfocado en destacar el beneficio de cada uno de

los productos. Para lograrlo entonces, crearemos estrategias que prolonguen el ciclo de vida de los productos estrella, aumentar las ventas de aquellos productos del cuadrante de vacas lecheras destacando sus características diferenciales, posicionar en el mercado y vender sobre todo en clientes existentes los productos con un interrogante y convertir los productos que en el cuadrante perro en valores agregados a otros productos o continuar con el desarrollo de estos para conseguir ganancias.

#### **4.2.2. Público objetivo**

Definir las características del público y la selección de compra, es un esfuerzo consciente y sistemático...” que facilita la división del mercado a partir de unas variables, seleccionadas de acuerdo con las características del mercado, lo cual requiere investigación y análisis. (Fernández 2016, p. 25). Para definir el público objetivo de Masiv, hemos evaluado los perfiles de los clientes actuales de la compañía, determinando el conjunto de productos que adquieren, los roles que desempeñan, sus intereses y los usos que le han dado a los productos según los atributos anteriores. Como resultado obtuvimos 3 perfiles de clientes con niveles similares de educación y experiencia, pero con necesidades, miedos e intereses diferentes a la hora de adquirir productos para sus empresas.

**Perfil 1:** presidentes, vicepresidentes, gerentes y directores de áreas de mercadeo y/o comunicaciones que quieren estar a la vanguardia en tecnología.

Motivaciones: comunicarse con sus clientes efectivamente y destacarse como profesionales para crecer en la compañía.

Miedos: Encontrar los aliados equivocados, perder dinero del presupuesto en tecnología y no cumplir con los objetivos del área.

Retos: Adaptarse a nuevas herramientas y tener un pensamiento estratégico.

Propuesta de valor: Somos el aliado experto, creamos soluciones en tecnología especializadas en comunicaciones omnicanales.

**Perfil 2:** Directivos de áreas de tecnología, expertos en software, programación o experiencia de usuario y que tienen como principal objetivo contribuir en la transformación digital de la compañía para la que trabajan.

**Motivación:** Crecer profesionalmente en la empresa en la que trabajan o conseguir más y mejores oportunidades en el mercado.

**Miedos:** Tomar decisiones equivocadas o retrasar el proceso de transformación digital de su compañía.

**Retos:** Estar a la vanguardia, encontrar rápidamente oportunidades de mejora y solucionar dificultades rápidamente.

**Propuesta de valor:** innovamos todo el tiempo de la mano de líderes tecnológicos, somos expertos en tecnología y nuestro principal propósito es crear relaciones que perduren en el tiempo con los clientes.

**Perfil 3:** Profesionales administrativos, expertos en operaciones, finanzas, administración de empresas, cobranzas o riesgos financieros.

**Motivación:** Contribuir en la optimización de los recursos de su empresa.

**Miedos:** Cometer errores o tomar decisiones erradas que impliquen gastos adicionales para su compañía.

**Retos:** Optimización de recursos, tener una mentalidad rápida que identifique e implemente acciones que mejoren los procesos de sus empresas y optimice los recursos de la misma.

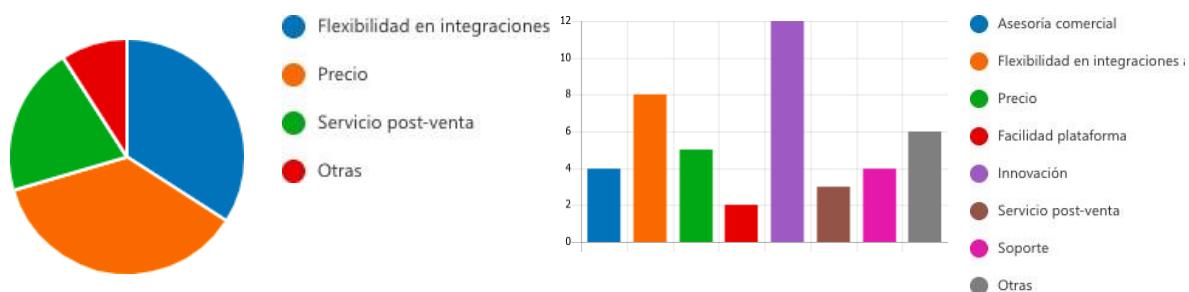
**Propuesta de valor:** Contamos con soluciones pensadas en la optimización del tiempo y los recursos de nuestros clientes, tenemos conexión directa con operadores, trabajamos de la mano de expertos en tecnología como AWS y somos distribuidores autorizados de Facebook.

El estudio del comportamiento del consumidor está estrechamente relacionado con “La gestión de la relación con los clientes y conocer los gustos, necesidades, preferencias y capacidades es una fortaleza.” (Muriel, 2016, p.309) que puede convertirse en uno de “los factores que pueden afectar el qué, cómo y para qué los clientes toman decisiones de compra” (Ruiz, 2015). Aunque se cree que realmente, la toma de decisión de compra es una caja negra, podemos determinar algunos factores que pueden ser determinantes para cada perfil según sus intereses, miedos, grado de conocimiento y motivaciones.

Este estudio ya fue realizado por la empresa, que además decidió preguntar directamente a los clientes cuáles eran las razones más importantes por las que contrataban los servicios de Masiv y los aspectos que podrían mejorar. Como resultado se puede concluir que un

factor determinante en la compra es el precio, la flexibilidad para integrarse a sistemas de las empresas, además se señaló la necesidad de conocer productos más innovadores y el proceso de integraciones.

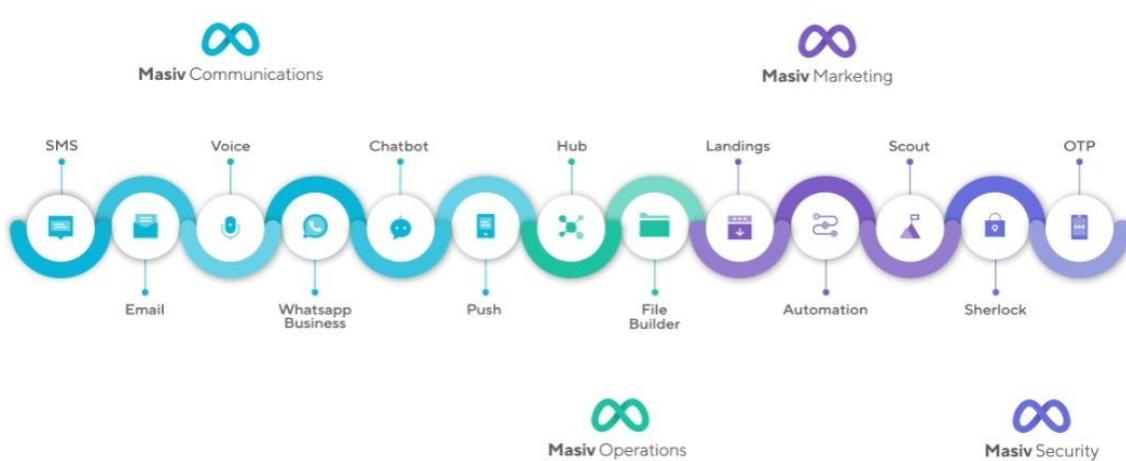
Tabla 9. Resultados encuesta de satisfacción a clientes 1Q 2021



Fuente: Suministrada por Masiv

Pensando en esto es que la empresa, ha dividido su portafolio en soluciones y ha decidido dividir su portafolio en líneas de negocio que vayan en línea con las necesidades de los clientes, sin perder el “enfoque empresarial que busca crear, desarrollar y mejorar las relaciones con cliente, en concreto con la finalidad de mejorar el valor y la rentabilidad de la empresa” (Sarmiento, 2015, p. 44).

Figura 20. Portafolio de soluciones



Fuente: Suministrado por Masiv

#### 4.2.3. Mapa de posición

Como resultado del análisis interno, externo y todos los aspectos clave de la cadena de valor y la curva de experiencia podemos determinar que Masiv dispone en buena medida de ventajas competitivas en términos de costes, flexibilidad, posicionamiento, respaldo tecnológico y seguridad. Sin embargo, en el mapa de posición al lado de sus competidores, tiene oportunidades de mejora en términos de experticia, portafolio, imagen, comunicación, innovación y posicionamiento de marca.

Figura 31. Mapa de posicionamiento



Fuente: Creación Propia

Como conclusión podemos decir que Masiv cuenta con una buena participación relativamente de Infobip frente a su principal competidor con grandes oportunidades de

mejora con productos como WhatsApp, Automation, Hub y Sherlock. Productos en los que Masiv dispone en buena medida tiene una ventaja en costes.

### 4.3. Marketing mix

En este apartado desarrollare estrategias funcionales con relación a las 4 P's del marketing mix (producto, la estrategia de precio, la estrategia de distribución y la estrategia de comunicación) teniendo en cuenta, por supuesto 3 momentos principales para el planteamiento y actuación. Después de haber planteado necesidades del mercado, los públicos, realizaremos un resumen de las oportunidades por producto, como parte de las acciones estratégicas, seguido nos enfocaremos en las actuaciones tácticas a desarrollar definiendo estrategias por producto, las acciones con relación a precios, los definiremos los canales de distribución y comunicación. Por último, concluiremos con una lista de actuaciones administrativas/operativas que definirán los KPIs o información estratégica y táctica para hacer seguimiento al plan de marketing.

#### 4.3.1. Producto

En línea con el concepto de P/M (producto-mercado) y al de ZNE (Unidad Empresarial Estratégica –UEE–) en el que se manifiesta que «un negocio debe ser considerado como un proceso para satisfacer al cliente y no como un proceso de producción de bienes» (Kotler, 1996). Masiv a reorganizado todo su portafolio de servicios y ha creado productos que responden a las necesidades de empresas de todos los sectores en temas de tecnología y comunicación. Sin embargo, la creación de estos productos aún está en etapas iniciales del ciclo de vida y la sostenibilidad de las finanzas de la empresa aún dependen de la venta de productos maduros y que requieren ser vendidos en grandes cantidades. Dicho esto, finalmente daremos paso a el segundo nivel de la estrategia de ZNE's, en que plantearemos acciones para competir con éxito en un segmento producto/mercado específico, buscando las ventajas competitivas que mantengan, aumenten el poder en el mercado.

Para lograrlo entonces desde el enfoque de producto encaminaremos nuestros esfuerzos en lograr movimientos positivos para cada uno de los productos teniendo en cuenta la posición de cada uno en el matiz Boston Consulting Group, previamente analizada, las

ventajas competitivas y las oportunidades que tienen en relación con los objetivos planteados para este plan de marketing estratégico.

### **Primer movimiento – Alargar ciclo de vida de productos vaca**

#### **(Email y Voice)**

Estos productos son grandes generadores de liquidez, han estado largo tiempo en el portafolio y compiten en el mercado con precio, se consideran base fundamental para el financiamiento de productos interrogantes en su desarrollo, aunque las expectativas de crecimiento de estas «vacas lecheras» son inferiores a las de productos estrella y se encuentran en un estado de madurez buscaremos maximizar los beneficios a corto plazo y alargar el ciclo de vida con clientes existentes y nuevos.

Estrategias:

Reducir los costes al máximo por desacople o mejoras de producto.

Mantener el volumen de envíos mensuales en clientes existentes o nuevos, alargando el ciclo de vida de estos productos y manteniendo la cuota de mercado.

### **Segundo movimiento – Consolidar producto estrella y aumentar cuota de mercado**

#### **(SMS, Sherlock y WhatsApp).**

SMS, WhatsApp y Sherlock pueden ser considerados como productos estrella, gracias a sus ventas y potencial de crecimiento. Como ya lo hemos comentado SMS es el producto más vendido de la compañía y cuenta con grandes clientes en los sectores financiero y servicios, WhatsApp cuenta con un gran potencial de crecimiento pues Masiv se convirtió en el primer distribuidor de Facebook para este producto en Latinoamérica. Mientras que Sherlock, por otro lado, es un producto sin competencia que identifica el fraude y crea perfiles de líneas telefónicas con data que solo tiene Masiv gracias al gran número de comunicaciones transaccionales que envía cada año.

Estrategias:

Buscamos entonces mantener y consolidar la participación de SMS en el mercado, para garantizando competencia en precio y limitar la entrada de la competencia.

Aumentar la cuota de mercado con la consecución de clientes nuevos con un conjunto de acciones ofensivas en búsqueda de mercado para Sherlock.

Aumentar la cuota de mercado con acciones defensivas para WhatsApp, buscando hacer frente a las promociones de la competencia, pero manteniéndonos como seguidores en primera instancia.

**Tercer movimiento – Convertir productos interrogantes en productos estrella  
(Hub, Automation, File Buider, Push y OTPs).**

Estos productos tienen un amplio potencial de crecimiento en el mercado, pero cuenta con una pequeña cuota de participación. Por diferentes razones que van desde gran número de competidores como en el caso de Automation, falta de publicidad para File Buider, Push u OTPs o la falta de posicionamiento de innovaciones como en el caso de Hub.

Estrategias:

Hacer inversiones adicionales para posicionar Hub como producto innovador en la comunicación omnicanal transaccional aprovechando su posición de líder para ganar cuota de mercado.

Aumentar la cuota de mercado con la consecución de clientes nuevos con un conjunto de acciones ofensivas en búsqueda de mercado para File Buider, Push u OTPs.

Incrementar inversiones en publicidad para aumentar la cuota de mercado con Automation y Hub en clientes existentes y que ya consumen productos como SMS, Email y Voice, haciendo énfasis en la asesoría de expertos, soporte y servicio al cliente.

Gran inversión técnica, para adecuar productos y poder tener una entrada en el mercado fuerte.

Inversiones adicionales en capacitación del área comercial en ventas por diferentes canales.

Ofrecer servicio postventa de productos complementarios: En muchos casos se recomendaría productos complementarios como Scout o integraciones que son de aplicación rápida y fácil distribución.

**Cuarto movimiento – Posicionar productos perros como diferenciales anexos a productos de otros cuadrantes o transformar en nuevos productos.**

**(Integraciones, Scout, Landings, Chatbot).**

Consideramos productos “perro” aquellos con reducidas cuotas de mercado y bajo crecimiento para la compañía. En este caso existe una subdivisión en los productos con esta etiqueta, pues en el caso de integraciones, la dificultad de rentabilidad se da porque

normalmente se ofrecen a los clientes como un valor agregado mientras que los productos de Scout, Landings, Chatbot se encuentran en fases de desarrollo dentro de su ciclo de vida y no se ofrecen activamente a clientes potenciales.

La mejor estrategia para estos productos es utilizarlos como servicios adicionales anexos a productos en otros cuadrantes, resaltando el diferencial que significa tenerlos como un todo que brinda más data (Scout), mejora la tasa de engagement (Landings), mejora la gestión y optimiza las operaciones (Integraciones) y brinda una mejor atención al cliente (Chatbot). Mantener estos productos en el portafolio puede ayudar al posicionamiento de marca y mejorar la imagen del resto de los productos con respecto a la competencia.

#### Estrategia

Integrar en los mensajes de comunicación la posibilidad de tener servicios adicionales que complementan y optimizan sus comunicaciones.

Implementar procesos de innovación que mejoren o aceleren el ciclo de vida de estos productos de tal manera que se puedan ofrecer como una solución completa o un producto más grande.

Mantener en seguimiento el ciclo de vida de productos de tal manera que en caso de no ser rentables para la compañía se puedan rediseñar o adherir a productos que se encuentran en etapa de gestación como One to One en el que se podría integrar Chatbot, C- Learning que se podría fundir con Scout o Costumer Services en el que se podría integrar Landings.

#### **4.3.2. Precio**

Las decisiones sobre precios son complejas para los departamentos de cualquier compañía y requieren tener en cuenta muchos factores determinantes, que deben ser analizados desde áreas como mercadeo, operaciones, gerencia e integraciones en relación con los clientes, la competencia y el entorno. En general lo más importante de esto es fijar precios de forma consistente al menos con la estrategia general y de marketing de la empresa, sus targets y posicionamiento de marca.

En relación a la estrategia planteada propongo unas modificaciones parciales en los precios basados en la necesidad de mejorar el posicionamiento y las ventas de algunos productos en específico mientras cambia de cuadrante y logran posicionarse o alargar su ciclo de vida con innovaciones en producto a largo plazo. Esta fijación responde efectivamente al

concepto de fijación estratégica de precios consiste en coordinar las decisiones de marketing, de competencia y financieras relacionadas entre sí, para fijar los precios de forma rentable para la empresa (Nagle y Holden, 2002: p. 1).

Este ajuste en los precios de forma estratégica es vital para relacionar de manera pasiva a las condiciones del mercado y actuar activamente ante ellas.

Rangos de precios			SMS	Email	WhatsApp	Automation	Sherlock
Desde	Hasta	Precio x SMS	Precio Bolsa		0,08	\$ 1.100.000	\$1.400.000
1	10.000	\$12.00	\$120.000				
10.001	25.000	\$11.00	\$275.000	\$105.000			
25.001	50.000	\$10.00	\$500.000	\$185.000			
50.001	75.000	\$9,50	\$712.500	\$340.000			
75.001	100.000	\$9.00	\$900.000	\$570.000			
100.001	150.000	\$8.50	\$1.275.000				
150.001	200.000	\$8.00	\$1.600.000		\$7.50		
Setup					\$1.500.000		
Solicitud de línea telefónica					\$250.000		

#### Estrategia de precios para productos “Vaca” (Email y Voice):

Teniendo en cuenta que son productos generadores de liquidez que han estado largo tiempo en el portafolio, que compiten en el mercado con precio y que se consideran base fundamental para el financiamiento de la compañía se propone asegurar los mejores precios para Voice e Email en relación costo/beneficio para los clientes existentes en aras de mantener el volumen de envíos mensuales mientras se completa la etapa de implementación de innovaciones para el alargamiento del ciclo de vida de estos productos.

#### Estrategia de precios para productos “Estrella”:

Se propone ceder un poco en los márgenes para clientes nuevos grandes y así establecer barreras de entrada a la competencia específicamente para Sherlock en aras de obtener unos menores flujos de caja a cambio de aumentar la cuota de mercado y ejecutar una estrategia de liderazgo.

Ceder en los precios con clientes nuevos con una estrategia de precios de penetración por tiempo limitado aumentará la cuota de mercado con la consecución de clientes y permitirá

la creación de un plan de marketing ofensivo en búsqueda de mercado para Sherlock.

Para el principal producto del portafolio SMS se propone una mantener y consolidar la participación de SMS en el mercado, garantizando competencia en precio, como hasta el momento se ha hecho, pero adicionalmente creando un plan de comunicación y marketing por alcance y conversión que posicione el producto como uno de los más competitivos del mercado.

Por último, para WhatsApp se propone igualar la competencia ofreciendo un periodo de acceso a la herramienta por un periodo corto, inferior a la competencia totalmente gratis resaltando siempre la ventaja que se tiene al ser el primer distribuidor autorizado de Facebook para este producto en Latinoamérica.

Esta acción no solo nos pondrá de nuevo en el campo del juego con una acción defensiva. Si no que nos estaremos inclinando a mediano plazo a una estrategia de diferenciación para conseguir una mayor notoriedad de marca.

Por último, también es indispensable promover las ventas por temporada: con promociones de paquetes o acceso limitado momentos concretos.

#### **Estrategia de precios en productos “Interrogante”:**

Para los productos “Interrogante” proponemos una fijación de precios dinámica comprendiendo esta como el ajuste continuo de precios para satisfacer las necesidades, características de los clientes y situaciones **específicas** (Kotler y Armstrong, 2012: p. 321). Garantizando que los precios estén segmentados durante la etapa de crecimiento entre los recién llegados y antiguos.

#### **Estrategia de precios para producto “Perro”:**

Como se desprende de lo expuesto, las decisiones sobre precios son complejas (Kotler y Keller, 2012: p. 311) y requieren un cambio de actitud que determinará acciones coherentes con los objetivos estratégicos de la empresa. Por lo que para los productos “perro” proponemos crear un plan que contemple un periodo de observación en un grupo de prueba para observar las variables de marketing y el estado del mercado para estos productos, encontrar los canales de distribución y momentos del tiempo.

Se busca entonces crear un grupo de clientes potenciales que colaboren en la creación de valor para estos (mediante la identificación de características diferenciadoras, a través de fuentes de valor subjetivas como experiencias de consumo u objetivas como factores en relación a la optimización de procesos, de costes o beneficio económico para sus empresas), este periodo de prueba por supuesto representaría un esfuerzo financiero a la empresa y representaría llevar a 0 las ganancias relacionadas con (Scout y Chatbot).

En cuanto a integraciones se propone tratar este producto como un diferencial o gancho que se ofrece gratis a leads o clientes con sistemas complejos y que requieren desarrollos adicionales para ejecutar el envío de comunicaciones masivas.

#### **4.3.3. Distribución**

Teniendo en cuenta que para acceder a los productos de Masiv es necesario el contacto comercial y que los clientes pertenecen al segmento B2B es labor del área de mercadeo ampliar los canales y con ello las posibilidades de conectar clientes potenciales con la

empresa. Esto actualmente es una debilidad, pues la principal forma de contactar era por relaciones públicas (RRPP) con contactos de cada miembro de la gerencia o el departamento comercial, el voz o voz y hace solo un año ha entrado portal web [www.masiv.com](http://www.masiv.com) como canal para la captación de leads a través de una campaña de Google Ads con bajo presupuesto.

Se propone entonces una ampliación de canales para captación de leads, como una forma de igualar las estructuras con las de los competidores, divididos entre aquellos offline y online de la siguiente manera;

***Off line:***

- Trainings para clientes
- Línea telefónica directa

***On line***

- Agente virtual
- Correo electrónico de consulta: [contacto@masiv.com](mailto:contacto@masiv.com)
- WhatsApp
- Botón de compras dentro del App
- *Trainings* para Clientes
- 

Masiv ofrecerá videos explicativos y manuales escritos en la plataforma para que los usuarios puedan entrenarse para lograr el mejor uso de la herramienta. Adicionalmente existe la posibilidad de coordinar con un analista de atención al cliente y/ o soporte o un training virtual mediante para que le muestre todo el funcionamiento de la plataforma.

Adicionalmente dentro del plan de venta directa ya desarrollado por el departamento comercial se ofrecerá ayuda de expertos en asesoría en estrategia para el tema de comunicaciones, data, seguridad y marketing.

Línea telefónica directa

Masiv contará con un número telefónico que se adjuntará como botón en su página web, en la app y en como extensión en Ads, para facilitar el contacto y responder todas las consultas. Tanto para clientes como interesados como existentes. El ejecutivo de cuentas estará habilitado a tomar consultas, PQRS y contacto adicional para la generación de leads.

Agente virtual

Avi será el agente virtual de Masiv y detrás por supuesto un analista de atención al cliente quien sabrá a la perfección el manejo de todas las herramientas de Masiv para dar asesoramiento inmediato a los clientes. La herramienta estará habilitada de lunes a viernes durante el horario laboral y habrá un mensaje indicando lo mismo. En caso de querer utilizar la herramienta durante los días sábado o domingo, se dirigirá la consulta mediante un *ticket* al equipo de soporte quien responderá en el periodo máximo de las 24hs.

#### Correo electrónico

Como canal adicional agregaremos en la opción de contacto, dentro de la página web, una casilla de correo electrónico exclusiva para atención al cliente. El foco de Masiv, tal como se mencionó en los valores de la empresa está centrado en el cliente por lo que el correo deberá tener un tiempo de respuesta máximo de 24hs.

#### WhatsApp

El botón de WhatsApp se convertirá en uno de los más importantes, pues ejecutivos de cuentas comerciales estarán detrás de esta opción de contacto. Mediante este canal podrán negociar promociones periódicamente y ayudar al cliente con cualquier consulta que tengan.

#### Botón de compras dentro del App

En aras de ampliar los productos de los clientes, dentro del App sumaremos el botón de contacto con ejecutivos de cuentas comerciales, el objetivo es que a través de la experiencia de usuario el cliente pueda acceder a información de todos los productos en el portafolio y pueda tener asesoría al respecto en poco tiempo.

#### **4.3.4. Comunicación**

En cuanto a la estrategia de comunicación tendremos estrategias por cada uno de los objetivos, como ya hemos nombrado, a través de cambios de cuadrante en los productos señalados en la Matriz Boston Consulting Group, lograremos alcanzar los objetivos de posicionamiento y crecimiento en clientes nuevos (43%) y en clientes existentes (20%).

Para cada uno de los objetivos, usaremos diferentes tipos de estrategias y tácticas que esperamos logren los objetivos de publicidad y de crecimiento (Kotler y Armstrong, 2008).

Para empezar, trabajaremos con los clientes existentes, después de organizar y actualizar los datos dentro del CRM, Masiv deberá segmentar los datos de los mismos y empezar a ejecutar el primer plan de esta estrategia.

Mantener o ampliar el consumo de productos Vaca y estrella en clientes existentes

Buscaremos mantenernos en la mente de nuestros consumidores con 3 acciones principalmente:

- Fortalecimiento de RRPP con el fortalecimiento en conocimiento, las argumentaciones y documentación con la respectiva combatividad, con la fuerza de ventas, que también tiene que estar muy bien preparada, al igual que toda la estrategia de comunicaciones (Kirberg, 2005).
- Inbound marketing con Email marketing, blogs, contenido en redes, SEM y redes sociales con contenido enfocado a el uso de productos ya adquiridos y en resaltar los diferenciales de nuestros productos.
- Plan de fidelización (invitaciones, newsletters, actualizaciones a través de contenido de interés, webinars y estrategias de precios)

Seguido de esto las acciones se enfocarán en la creación o fortalecimiento de las relaciones con los clientes:

En esta entrarán paulatinamente los canales ya mencionados en las estrategias de distribución, los cuales tienen como principal objetivo facilitar el contacto con el área de soporte y comercial.

Nos centraremos en estrategias de inbound para interacción y en cómo el equipo de atención al cliente gestiona las llamadas de personas interesadas y prospectos.

Dentro del plan de fidelización incluiremos asesorías de expertos Masiv y externos como apoyo a las estrategias de clientes existentes.

En la tercera fase de esta estrategia no centraremos en Generación de demanda para el crecimiento en un 43% de ventas con clientes nuevos, por lo que buscaremos principalmente la consideración de productos “Estrella” resaltando los diferenciales y las innovaciones de producto o nuevos productos, desde la doble óptica del consumidor y la empresa (Munuera y Rodríguez, 2008). Para lograrlo nos enfocaremos en:

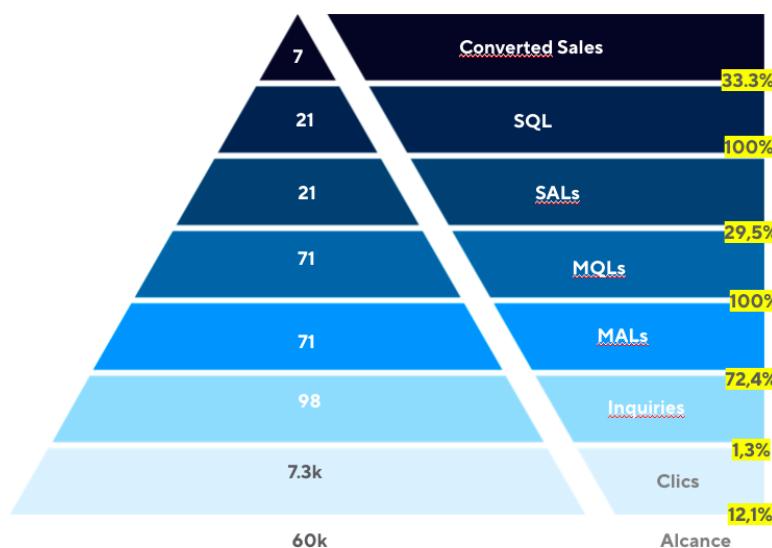
Persuadir a los clientes para tener contacto comercial con una estrategia de Inbound

Marketing para atracción con estrategias:

- SEO
- SEM
- Content marketing
- Campañas publicitarias en LinkedIn Ads

La metodología que se aplicará se basa en atraer desconocidos al sitio web con contenido de calidad, transformar las visitas en prospectos calificados, convertirlos en potenciales clientes, y finalmente deleitarlos para que clientes, el seguimiento de estos se realizará con el siguiente *funnel* de conversión:

Figura 42. Pipeline Masiv para seguimiento de leads



Fuente: suministrado por Masiv

Con este pipeline se pretende tener control sobre el día a día en la gestión de contactos, datos de estos y de las empresas, establecer y ordenar tareas, programar correos electrónicos, generar informes, plantillas de correos, documentos, manejar llamadas, organizar reuniones, generar oportunidades, tener estimaciones de fechas de cierre y ventas y campañas de marketing.

Como plan paralelo a las estrategias de atracción buscaremos la generación de demanda en clientes nuevos a partir de 3 acciones *trade* y *off trade marketing*, nos centraremos en crear preferencia por la marca y posicionamiento de esta.

- FreePress.
- Creación de eventos propios: *Webinars*.
- Patrocinio de eventos de externos.

Alianza con instituciones educativas para certificación en el manejo de la Suite Masiv.

Para la última etapa y una vez logremos fortalecer relaciones con nuestros clientes, empezaremos a poner en marcha la segunda y tercera etapa de este plan, que finaliza con fomentar el cambio de marca, y para esto empezaremos a hablar a cada uno de nuestros segmentos de los diferenciales de la compañía.

- Asesoría personalizada.
- Validadores y expertos hablando de casos de éxito y recomendando Masiv.
- Free press con data.
- Publicidad en canales digitales.

## 5. EVALUACIÓN Y CONTROL

Diversos autores sostienen que debe existir una relación muy directa entre la planificación y el control... pues se requiere realizar un seguimiento que permita valorar el grado de consecución de los objetivos obtenidos y, por tanto, la eficacia de los canales (Casares, J. y Rebollo, A., 2005).

Dicho esto, cabe aclarar que para este ejercicio el desempeño será tomado como «el resultado final de una actividad» (Robbins, S. y Coulter, M., 2010, p. 403); en este caso, analizando los resultados de todas actividades realizadas en cada canal y en su conjunto.

### 5.1. Métricas de seguimiento

El control consiste en medir los resultados y tomar acciones correctivas cuando sea necesario, por lo que estos datos serán solo de referencia para que se realicen optimizaciones permanentes y a lo largo de todo el proceso.

Tabla 10. KPIs de seguimiento en estrategia

Táctica	Canal	Datos de seguimiento
Fortalecimiento de RRPP	Escuela de ventas	Argumentación
	Tu índice de ventas con las redes sociales- sales navigator	Clasificación SSI de la industria
		Clasificación SSI de la red
		Establece tu marca profesional
		Interacciones de valor a través de contenido
Inbound Marketing	Email marketing	Apertura
		Clics
		Rebote fuerte
		Spam
	Blogs	Visualizaciones
		Registros
	Contenido en redes	Seguidores
		Alcance
		Clics
		Engagement
		Traffic desde redes a la web
	SEM	Subastas activas
		Alcance
		Clics
		Leads
		CVR
		CTR
		La duración promedio de las visitas de los visitantes debería aumentar
		Las visitas a las páginas deberían aumentar

	SEO	Indexación Análisis del rendimiento de los backlinks. Autoridad del dominio Velocidad de carga de una página Autoridad de la página web
Plan de fidelización	NewsLetter	Visualizaciones Clics
	Línea de teléfono directa click to call	Marcaciones Minuto promedio en llamada
Off trade & Trade Marketing	Eventos externos	Número de visitas en Stand Número de registros
	Trade marketing Eventos propios webinar	Alcance del evento interacciones Registros
Alianzas con instituciones educativas	Certificaciones	Certificados otorgados capacitados Leads Colombia Leads Perú Leads Otro Total leads
	inversión /presupuesto	Gasto presupuesto Colombia Gasto presupuesto Perú
Ventas	Pipeline	Inquiries (Todo formulario) MALs mostró interés, tiene correo corporativo y la oportunidad estimada de comunicaciones es de: Colombia 0 < 999/mes Perú 0 < 49k/mes)
		MQLs mostró interés, tiene correo corporativo y/o la oportunidad estimada de comunicaciones es de: Colombia > 100k/mes Perú >50k/mes (Registrados en NetSuite) SQL (Status en NetSuite) Sold (Facturado) Valor facturado US\$

En lo que respecta a la Estrategia Digital los indicadores serán:

Para medios pagos:

Tabla 11. Matriz de ejemplo

Valores a Ingresar Manualmente	Valor
<b>Presupuesto Total</b>	56.400.000 COP
<b>Cantidad de meses de campaña</b>	12
<b>CPC Promedio</b>	\$20
<b>Tasa de Conversión de Leads Promedio (5%-20%)</b>	20%
<b>Tasa de Conversión de Ventas Promedio (1%-50%)</b>	10%

## 5.2. Métricas de evaluación

Para tener seguimiento sobre todas las campañas se establecerán plantillas de control que se revisarán semanalmente con la dirección de mercadeo con los siguientes KPIs:

KPI 1: Incrementar en un 43% los leads del sector B2B atraídos por el área de mercadeo.

KPI 2: Incrementar en un 20% los productos adquiridos con clientes B2B existentes.

KPI 3: Posicionamiento de la marca en sectores como *retail*, entretenimiento, turismo, educativo, financiero y cobranzas evidenciado por el incremento de los clientes de estos sectores.

KPI 4: Utilizar las ferias como una herramienta para captar Leads u oportunidad de negocio.

KPI 5: Medir durante el año los leads generados a través de la estrategia de SEM como principal fuente de leads con influencia de mercadeo

KPI 6: Cuantificar nuevos clientes generados a través de las estrategias de marketing y medir la influencia de mercadeo en cada una, según es estado de estas.

Tabla 12KPIs de evaluación

KPIs de evaluación de mercadeo	KPIs de evaluación de Digital
Total de oportunidades	<b>Procedencia de las oportunidades</b>
Total previsto	Eventos
Numero de comunicaciones estimadas para envío al mes	Instagram

<b>Oportunidades influenciadas por Mercadeo (Oportunidad) y estado</b>	Internet
Responsables de toma de decisiones identificados	LinkedIn
Renovación	Mapa de poder
Propuesta	Orgánico
En negociación	Otra Red Social
En discusión	Otro
Compra	Página Web
Cliente perdido	Por Diligenciar
Cerrada perdida	<b>Leads por mes</b>
Cerrada concretada	<b>Leads por ubicación</b>
<b>Total general</b>	Gasto de presupuesto

### 5.3. Presupuesto global de marketing

Los valores presentados son aproximados y pueden variar dependiendo del valor de las subastas en SEO, del valor del mercado de cupos para ferias y el costo de hora hombre, por el grado de *seniority* de los elegidos, en el proceso de certificación.

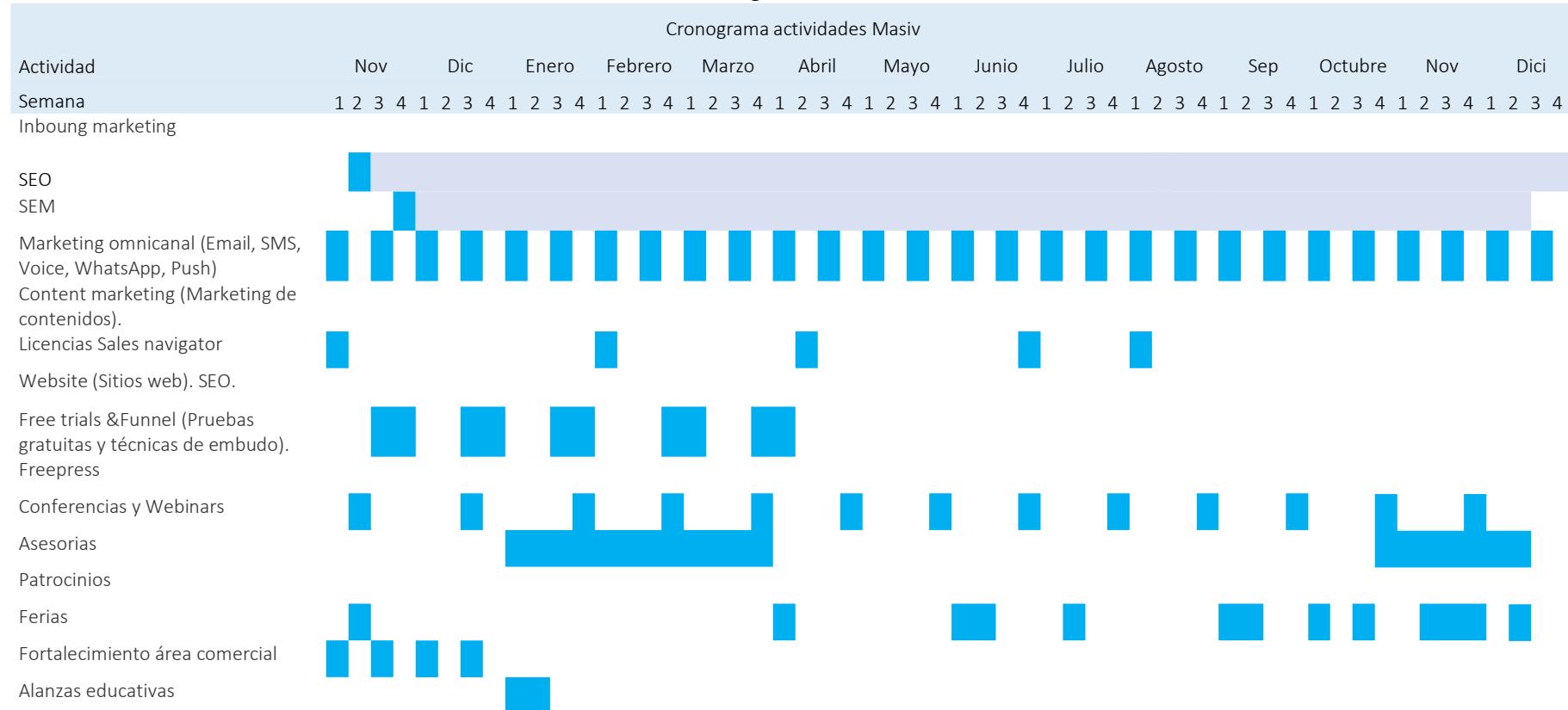
Tabla 13. **Presupuesto**

Actividad	Presupuesto estimado
Inbound marketing	
SEO	\$ 24.000.000
SEM	\$ 56.400.000
Marketing omnicanal (Email, SMS, Voice, WhatsApp, Push)	\$ -
Content marketing (Marketing de contenidos).	\$ 32.000.000
Licencias Sales navigator	\$ 7.000.000
Website (Sitios web). SEO.	\$ 2.500.000
Free trials & Funnel (Pruebas gratuitas y técnicas de embudo).	\$ 108.000.000
Freepress	\$ -
Conferencias y Webinars	\$ -
Asesorías	\$ 4.000.000
Patrocinios	\$ 12.000.000
Ferias	\$ 6.000.000
Fortalecimiento área comercial	\$ 2.500.000
Alianzas educativas	\$ 15.000.000
<b>Total</b>	<b>\$ 269.400.000</b>

## 5.4. Cronograma de actividades

Las líneas azul claro hacen alusión a acciones permanentes y de constante optimización

Tabla 14. Cronograma actividades Masiv



## 6. CONCLUSIONES

### 6.1. Conclusiones teórico- prácticas

Como primera conclusión de este trabajo me gustaría señalar que teniendo en cuenta que el mercado de negocios *business-to-business* o B2B están competitivo, y que la competencia de Masiv producto a producto se hace cada vez más grande en todos los canales, es de vital importancia la diferenciación de todos los productos, sin importa si estos se venden en masa o si son innovaciones. Esta diferenciación debe permitir que clientes existente y nuevos leads dejen de interpretar el producto como un *commodity* (o que sienta que productos en el mercado son muy iguales). Pues cuando el comprador encuentra similitud exacta entre oferta pierde lealtad con su proveedor habitual (Kotler, Philip y Armstrong, Gary, 2012, pág. 184). Lo que a la larga dejará de lado a la marca y reducirá las opciones de crecimiento.

Sin bien en este plan se proponen un conjunto de acciones que se cree la empresa puede lograr con los recursos actuales, es importante tener en cuenta que la gerencia puede elegir los medios de su estrategia de marketing, y dejar de lado otros, procurando tener en cuenta el efecto de los diferentes elementos de venta: a este objetivo responde el concepto de esfuerzo integrado de marketing. (Stanton, Etzely Walker, 2007).

Me gustaría también recalcar la importancia de aplicar la estrategia en su totalidad en aras de obtener los resultados deseados, sin embargo, es importante dejar en claro que el seguimiento de la estrategia está sujeta a optimización permanente a medida que se vaya avanzando en el seguimiento de este.

Por otro lado, es importante un cambio de mentalidad desde la gerencia y dejar de lado los miedos con respecto a realizar inversiones en marketing. Si bien la compañía aún no cuenta con data que justifique hacer más inversiones en este campo, un solo vistazo a la competencia basta para darse cuenta de que es importante incluir canales de marketing digital y atreverse a probar otras formas para la captación de clientes. Además, estos planes de marketing no son más que una traducción de los planes estratégicos de toda la empresa.

Teniendo en cuenta que en los negocios de B2B es tan importante la diferenciación de productos y servicios, el servicio posventa, la claridad en la información, la asesoría, el respaldo de aliados tecnológicos y el soporte 24/7, son ofertas de valor que responden a la necesidad particular de las empresas. Estos diferenciales deben ser destacados en las

comunicaciones y debe ser utilizado como argumento comercial. En consecuencia, el área de ejecutivos de cuenta requiere de capacidades mayores y tener un conocimiento profundo del producto y del cliente. (Giese, 2017).

Por último, me gustaría destacar como oportunidad para generar relacionamiento activo con medios de comunicación, instituciones educativas y posicionar. En el mercado a Masiv, la data relevante de la banca y transaccional de los últimos 5 años, con la que cuenta la empresa y de la que puede generar *insights* que sean relevantes para estos grupos de interés.

## 6.2. Implicaciones empresariales y recomendaciones

Como principal recomendación me gustaría decir que el uso y rápida implementación del CRM es vital para corregir las principales debilidades de Masiv. Pues solo al implementarlo se podrán obtener datos de facturación, oportunidades y clientes para hacer estimaciones de crecimiento, segmentar bases de datos y formular estrategias a corto y mediano plazo. Además, se podrán vincular los canales de comunicación que se definan desde el área de mercadeo para la captación de leads.

Para Masiv. También debería ser prioridad corregir la falta de capacitación del capital humano y el fortaleciendo los programas de capacitación e incentivar el aprendizaje dentro de las células en aras de mejorar los productos y ser más eficientes en sus planes de mejora e innovación.

En relación con lo anterior también es vital que la empresa empiece a enfrentar el déficit en talento humano en el país para desarrollo se Software, es vital retener el personal que llega a la compañía, motivar a capacitarse y hacer un plan de carrera dentro de la compañía. Esto también. Fortalecerá la imagen de la compañía y mejorará los planes de mejoramiento e innovación de la compañía a mediano y largo plazo.

En cuanto a la estrategia es importante tener en cuenta que las acciones recomendadas pueden conllevar algunas implicaciones y que estás deben ser observadas con detenimiento durante el proceso:

En cuanto a las inversiones que se deben realizar para posicionar los productos estrella en el mercado, se debe tener cuidado en que estos no absorban la mayoría de los recursos, pues esto facilitaría el ataque de la competencia y la perdida de posición en el mercado con otras opciones del portafolio.

En cuanto a los productos Interrogantes, debernos preguntarnos antes de ejecutar la estrategia si contamos con los recursos humanos, financieros y productivos para acelerar los procesos de mejora en cuanto a reportería. Y desarrollo antes de ejecutar el plan de marketing.

Por otro lado, para los productos vacas lecheras se debe reflexionar sobre cuáles son las actuaciones para realizar para que estas no dejen campo a la competencia, es vital generar innovaciones que alarguen el ciclo de vida para que sigan generando caja.

## FUENTES DE INFORMACIÓN

### Bibliografía

- Caicedo Nazareno, V. P. (2019). Tesis. Recuperado a partir de  
<http://repositorio.ug.edu.ec/handle/redug/46879>
- Casares, J. y Rebollo, A. (2005). Distribución comercial. (3a. Ed.) Madrid: Thomson-Civitas.
- Clasificación central de productos – CPC Vers, 2<sup>a</sup>. C. DANE; CRC 2010. Análisis del Sector Tic en Colombia (2015) El ecosistema y la economía digital en América Latina: Autor, Guide to Measuring the information Society (2011). OCDE; 2019
- Fernández, V. (2015). Marketing mix de servicios de información: valor e importancia de la Producción del. Coruña: Facultad de Humanidades y Documentación.  
Recuperado el 3 de 07 de 2018
- Fernandez, V. (2016). Segmentación y posicionamiento de los servicios de información.
- Goleman, D. (marzo-abril, 2000). Leadership that gets results, Harvard Business Review, pp. 80-91. Recuperado de:  
<http://www powerelectronics.ac.uk/documents/leadership-that-gets-results.pdf>.
- Goleman, D., Boyatzis, R. y McKee, A. (2002) Primal leadership: realizing the power of emotional intelligence. Boston: Harvard Business School Press.
- Kotler, P. y Armstrong, G. (2008). Fundamentos de marketing. México: Pearson. Clow, K. E. (2018). Integrated advertising, promotion, and marketing communications. New York, NY: Pearson.
- Kotler, P. & Armstrong, G. (2012). Marketing 14e. PEARSON EDUCACIÓN México.

- Lambin, J. J. (2003). *Marketing Estratégico*. Madrid: ESIC Editorial.
- Nagle, T. T.; Holden, G. (2002): *Estrategia y tácticas de precios: una guía para tomar decisiones rentables*, 3a Edición (reimpresión: 2010). Madrid: Pearson.
- Parada, P. (2013). Análisis PESTEL, una herramienta de estrategia empresarial de estudio del entorno. <http://www.pascualparada.com/analisis-pestel-una-herramienta-de-estudio-del-entorno/>
- Pedros, D. M., & Gutiérrez, A. M. (2012). *Análisis del entorno*. Ediciones Díaz de Santos
- Porret-Gelabert, M. (2014). *Gestión de personas* (6a Ed). Madrid:ESIC
- Robbins, S. P. y Coulter, M. (2010). *Administración* (10<sup>a</sup> Ed). México: Pearson
- Robbins, S. y Coulter, M. (2010). *Administración*. (10a. Ed.) México DF: Prentice-Hall.
- Ruiz, L. V. (2015). *El comportamiento del consumidor en internet bajo el modelo psicológico social*.
- Sarmiento, R. (2015). Redmarka Uidma.

## Webgrafía

- Bancolombia. (2021). *eCommerce en Colombia: cifras, tendencias y retos actuales*. Grupobancolombia.com. <https://www.grupobancolombia.com/wps/portal/empresas/capital-inteligente/tendencias/tendencias-globales/ecommerce-colombia-cifras-tendencias-retos>
- Diario La República. (2020). *El comercio electrónico en la región creció 66% en 2020*. La republica.com. <https://www.larepublica.co/internet-economy/el-trafico-a-traves-de-whatsapp-business-crecio-972-en-bares-y-restaurantes-durante-junio-3052290>
- Diario Portafolio. (2020) *Productividad desde las TIC*. portafolio.com. <http://www.portafolio.co/opinion/francisco-montes/productividad-tic-24634>
- Euromonitor.(2021). *El comercio electrónico en la región creció 66% en 2020*. La republica.com. <https://www.larepublica.co/globoeconomia/el-e-commerce-en-latinoamerica-aumento-66-durante-2020-y-llego-a-us66765-millones-3145702>
- MIntic. (2021). *MinTIC busca formar 100.000 programadores para 2025*. Enter.co. <https://www.enter.co/especiales/dev/mintic-busca-formar-100-000-programadores-para-2025/>

- Mintic. (2020). Impacto COVID19 en el comercio electrónico Colombia. Informe Camara Colombiana de Comercio Electrónico, Bogotá, Colombia.  
[https://colombiatic.mintic.gov.co/679/articles-161238\\_recurso\\_1.pdf](https://colombiatic.mintic.gov.co/679/articles-161238_recurso_1.pdf)

- Universidad del rosario, Cifras y conceptos (2021). Tercera medición de la gran encuesta nacional sobre jóvenes primera fase: panorama nacional. Tercera medición de la gran encuesta nacional sobre jóvenes primera fase: panorama nacional.  
[https://www.urosario.edu.co/Periodico-NovaEtVetera/Documentos/079-21-Presentacion-de-resultados-finales\\_V6/](https://www.urosario.edu.co/Periodico-NovaEtVetera/Documentos/079-21-Presentacion-de-resultados-finales_V6/)

- Mintic. (2019). Tasa de crecimiento económico del sector de las TIC aumentó 4,04 % en los dos primeros trimestres de 2019. mintic.gov.co.  
<https://www.mintic.gov.co/portal/inicio/Sala-de-Prensa/Noticias/103393:Tasa-de-crecimiento-economico-del-sector-de-las-TIC-aumento-4-04-en-los-dos-primeros-trimestres-de-2019>
- Duque. I. y Buitrago. F. (2013) La-Economía-Naranja-Una-oportunidad-infinita. Editorial: Aguilar y el BID.  
<https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/La-Econom%C3%ADA-Naranja-Una-oportunidad-infinita.pdf>