

Estrategias de mercadeo y negociación de las pymes en Colombia y su incidencia en la
productividad.

Corporación Universitaria Remington.

Facultad Ciencias Empresariales.

Especialización en Alta Gerencia.

Carlos Isaac Ceballos Ruiz ¹

Ronny Richard Reyes Rodríguez²

Astrid Agudelo Valencia³

Opción de Trabajo de grado Seminario.

2025

^{1 y 2} Estudiantes de Segundo Semestre de Especialización en Alta Gerencia. Uniremington Montería.

³ Asesor Especialización en Alta Gerencia. Uniremington Montería.

Dedicatoria

A Dios, por ser mi guía y darme la fortaleza para seguir adelante en cada desafío tomado, a mis queridos padres quienes son mi mayor inspiración y motivo de esfuerzo diario. Por ser la luz que ilumina mi camino, la razón de mis sueños y la fuerza que me impulsa a seguir adelante.

Agradecimientos

Expreso mi gratitud a los docentes por su entrega y dedicación al compartir su conocimiento, por su bonita labor de enseñar y por proporcionarnos las bases esenciales para formarnos como futuros especialistas. A mis compañeros de clase por brindarme su apoyo desinteresadamente, cada uno de ellos suma gran parte de este logro obtenido.

Tabla de contenidos

Resumen.....	7
Palabras clave:	8
1. Pregunta orientadora de la búsqueda	9
2. Metodología de búsqueda de la información	13
3. Sustentación teórica de la pregunta.....	16
3.1. Marco teórico.....	19
3.1.1. Antecedentes:.....	19
3.1.2. Legal – normativo:.....	23
3.1.3. Conceptual:	25
3.2 Desarrollo de la propuesta	27
3.2.1 Lean Startup: Lienzo modelo de negocio Lean Canvas.....	27
3.2.2 Design thinking:.....	30
4. Conclusiones.....	35
5. Referencias.....	38
6. Anexos:	40

Figuras y tablas**Lista de tablas:**

Tabla 1. Leyes y decretos del sector de las pymes en Colombia.....	23
--	----

Lista de Figuras:

Figura 1. Lienzo Lean Canvas aplicado.....	28
Figura 2. Desing thinking aplicado.....	31

Resumen

En la presente investigación podemos observar la influencia de las estrategias de mercadeo y negociación en la productividad de las MiPymes en Colombia, reconociendo el rol fundamental en la economía nacional con una participación del 90% aproximadamente del sector empresarial y generando más del 60% del empleo. En el contexto de globalización y tratados de libre comercio, las organizaciones actualmente se deben enfrentar a grandes retos y desafíos para poder competir con empresas trasnacionales que poseen mayor participación y coberturas de clientes, reflejando su potencial en recursos financieros y tecnológicos, desde este punto de vista, el mercadeo y la negociación se consolidan como variables críticas que nos permiten mantener la sostenibilidad y competitividad en el entorno empresarial.

En primer lugar, identificamos el mercadeo como un proceso que sobre pasa la venta de productos, cuando interactúa directamente identificando sus clientes, la importancia de reconocer la segmentación de mercados y la creación de propuestas de valor diferenciales. La participación en la era del marketing digital y del marketing 4.0 en las pymes, se muestra como una oportunidad estratégica que ayuda a reducir costos, ampliar las coberturas y fortalecer la relación con los consumidores y proveedores generando a las pymes la posibilidad para competir en igualdad de condiciones frente a sectores empresariales con mayor músculo financiero.

En segundo lugar, se estudia la negociación como práctica relacional que trasciende el cierre de transacciones. Una buena negociación se refleja de manera positiva e impacta en

la reducción de costos, mejora la eficiencia productiva y nos brinda la oportunidad de poder reinvertir en tecnologías y talento humano.

Finalmente, la investigación concluye que la productividad de las pymes no depende solo del factor de la eficiencia interna, sino también de su capacidad para integrar el mercadeo y negociación en estrategias adaptadas a su contexto. En este recorrido, la innovación, el bienestar laboral y la colaboración empresarial se manifiestan como factores transversales que potencian su competitividad y sostenibilidad en entornos globalizados.

Palabras clave:

Negociación, productividad laboral, pymes, mercadeo, estrategias.

1. Pregunta orientadora de la búsqueda

Basados en el argumento de la globalización y apertura comercial que están directamente relacionadas con la necesidad de impartir e innovar en las áreas del mercadeo y la negociación. a través del tratado de libre comercio (TLC) obliga a las pymes colombianas a interactuar con empresas extranjeras bien posicionadas, con mayor disponibilidad y músculo financiero, enfocados en nuevas tecnologías que ayudan a marcar la diferencia notable contra las pymes, esto conlleva a visionar estrategias demarcando su identidad cultural, responsabilidad social y sostenibilidad encaminadas a mantener la productividad laboral. Señalamos casos de ejemplos como las pymes del sector agroalimentario que, a través de certificaciones comerciales y títulos de origen, les permite incursionar con mercados de alto valor y muy competitivos en Europa y Norteamérica.

Por tal motivo se identifica que La productividad de las pymes en Colombia está enmarcada por varios factores, mostrando entre ellos los procesos de mercadeo y negociación. Estas dos extensiones son determinantes porque establecen la forma en que las empresas interactúan directamente con sus clientes, y así logrando posicionarse en mercados altamente competitivos y mantener las mejores relaciones comerciales y financieras que permitan avanzar de forma creciente y sostenibles en el tiempo.

Destacamos como primera posición los diferentes procesos de mercadeo que están directamente relacionados en la productividad, donde nos permite con claridad identificar a nuestros clientes y su escala de participación en el mercado colombiano, también podemos segmentar los mercados y trazar propuestas diferenciales con valor que nos ayudan a suplir las necesidades más relevantes de nuestros consumidores finales en

mercados locales, Por tal motivo se manifiesta que una pyme que identifica muy bien a sus clientes y futuros mercados a incursionar, puede visionar de forma más precisa y contundente encaminada a mejorar sus recursos limitados, teniendo control para optimizar el uso de insumos y recursos, ajuste de precios estratégicamente garantizando que todos sus productos y diferentes servicios se direccionen al mercado idóneo y específico, identificando que la mayor parte de nuestros consumidores en Colombia están en los estratos medios y bajos, por tal motivo se manifiesta que no resulta fácil diseñar estrategias para mantenerse con numéricas diferenciales y sostenibles.

Complementando que la negociación finalmente se manifiesta en una práctica estratégica con gran relevancia e impacto directo en la productividad de las pymes en Colombia, de esta forma se define que negociar no es únicamente cerrar las ventas, también es afianzar la relación con nuestros proveedores, diferentes distribuidores, entidades financieras y con nuestra mayor fortaleza que es el talento humano. Y es así, que podemos manifestar que una pyme cuando logra establecer el punto de equilibrio con acuerdos mutuos, medibles y alcanzables impactando directamente en costos de insumos, métodos de pago o alianzas comerciales, se ve reflejado en resultados favorables, principalmente en la eficiencia de la producción y esto genera mejoras encaminadas a la reducción de gastos, finalmente se manifiesta que una excelente negociación significa acceder a mayores resultados económicos que nos permite reinvertir en nuevas tecnologías, capacitaciones, entrenamientos y penetración de nuevos mercados.

Asimismo, la idiosincrasia del país hace que los procesos de negociación y mercadeo sean mucho más representativos. Por otra parte, Colombia muestra un grado importante de debate en áreas convencionales tales como la agroindustria, los servicios y el comercio al por menor, por lo cual es de suma importancia la diferenciación. Por otro lado, se refleja muy marcado el contraste en las regiones, ya que: en ciudades como Medellín o Bogotá se concentran amplias oportunidades para los negocios, y en zonas intermedias como Montería o Sincelejo las pequeñas y medianas empresas (pymes) se enfrentan diariamente con dificultades logísticas, numerosos problemas para acceder a financiamiento y a una visibilidad reducida en los mercados nacionales. En este escenario, implementar con alta rigurosidad herramientas de mercadeo digital y tener una buena capacidad para negociar en ambientes virtuales son muy fructuosos para superar de una vez por todas esas barreras. Además, la globalización ha incrementado el número de retos con la apertura en el país de compañías extranjeras y la capacidad del público de acceder a una oferta más robusta, las pequeñas y medianas empresas colombianas tienen que destacarse no solo por el precio del producto o servicio que ofrecen, sino también por la alta calidad, innovación y atención al cliente. En este caso, el marketing juega un papel importante para generar confianza y crear una identidad de marca, mientras que la negociación hace posible establecer asociaciones estratégicas con actores tanto nacionales como internacionales.

En resultado, los procedimientos de comercialización y negociación generan una marca significativa en la productividad de las pymes colombianas, ya que les favorece a la hora de incrementar su eficiencia, darse a conocer en mercados de alta competencia y

generar enlaces sostenibles que robustecen su posición económica. La capacidad de subsistir en ambos modelos de mercado dimensiona de forma estratégica una mayor destreza para adaptarse, crecer y sostenerse a largo plazo, habilidades de suma importancia para la mejora de las empresas en el entorno colombiano. Dicho todo lo anterior, cerramos con la siguiente pregunta:

¿De qué manera influyen las estrategias y negociación en la productividad de las Pymes en Colombia?

2. Metodología de búsqueda de la información

Para el desarrollo del presente trabajo, se tuvo en cuenta el material académico compartido por los docentes durante el estudio de la especialización en Alta Gerencia, así como fuentes especializadas en productividad laboral, estrategias de mercadeo y negociación, y se profundizó en las áreas de micro, pequeñas y medianas empresas en Colombia.

El objetivo de este estudio es analizar cómo las pymes pueden generar habilidades de mercadeo y negociación garantizando un equilibrio entre la rentabilidad corporativa, la responsabilidad social y la transparencia en la toma de decisiones estratégicas. Para ello, se realizó una búsqueda sistemática de información en bases de datos académicas reconocidas, tales como Scopus, ScienceDirect, y Google Académico, priorizando artículos científicos, estudios de caso y revisiones sistemáticas que abordaran estos temas desde diferentes perspectivas, como se muestra a continuación:

Ecuación: (MERCADERO AND PRODUCTIVIDAD) OR (MIPYMES)

NOT (MULTINACIONALES)

Buscador: Google Académico

Años: 2021 a 2025

Idioma: español

Número de resultados: 16.501

Principales hallazgos:

- Transformaciones del marketing digital que favorecen las MiPymes exportadores en Colombia.
- Identificación de modelos teóricos de internacionalización adaptables a las MiPymes de la industria textil y confección en Colombia.
- Las nuevas tendencias del Marketing digital 4.0 una nueva era para el comercio de las MiPymes colombianas.

Ecuación: (PRODUCTIVIDAD OR NEGOCIACIÓN) AND (PYMES COLOMBIA)

Buscador: ScienceDirect

Años: 2021 a 2025

Idioma: español e inglés

Número de resultados: 57

Principales hallazgos:

- Factores que influyen en el desarrollo exportador de las pymes en Colombia
- Análisis del impacto de la innovación y la colaboración en la competitividad de las pequeñas y medianas empresas: un estudio de caso en Colombia

Ecuación: (PRODUCTIVIDAD OR NEGOCIACIÓN) AND (PYMES COLOMBIA)

Buscador: Scopus

Años: 2021 a 2025

Idioma: español e inglés

Número de resultados: 496

Principales hallazgos:

- Efecto sinérgico del bienestar laboral y el crecimiento empresarial sobre la productividad
- El impacto del agotamiento emocional en el desempeño de las PYMES

3. Sustentación teórica de la pregunta

Durante la época de la globalización y los tratados de libre comercio, así como el TLC entre Colombia y países de América del Norte y Europa, las pequeñas y medianas empresas (pymes) les toco afrontar grandiosos y nuevos desafíos, de esta manera se manifiestan nuevas oportunidades en el mercado con gran relevancia. Se identifica que La apertura económica en nuestro país Colombia, ha sumergido a estas organizaciones a una competencia leal y prometedora en crecimiento a enfrentarse con compañías que poseen una dinámica de mercados muy diferente, aumentando los recursos tecnológicos y solidez o musculo financieros. De esta forma se definen estrategias de mercadeo y las prácticas de negociación que surgen como herramientas clave para el fortalecimiento de la productividad empresarial.

La sustentación teórica para este caso se enfoca en profundizar y analizar el propósito de las dos variables más relevantes como son el mercadeo y negociación; basados en que están directamente relacionados con la productividad y comportamientos de las pymes en Colombia. Se destacan ideas conceptuales, teorías con gran relevancia y muchos ejemplos prácticos que testifican esta relación. De igual forma, se pueden resaltar los diferentes retos, desafíos y oportunidades que enfrentan las empresas en distintas regiones de Colombia.

Las pymes en Colombia tienen una participación aproximadamente del 90% del entorno empresarial impactando directamente el 65% del empleo en el país, partiendo de datos del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (2023). De igual forma, también se enfrentan a una multitud de limitantes estructuradas en el mercado: poca participación

en niveles de innovación, difícil acceso y apoyos en temas de financiación, deficiencia en el uso de las tecnologías de punta que nos genera dificultades para competir con empresas transnacionales.

Podemos contextualizar que la productividad se convierte en una prioridad estratégica, donde las empresas se deben posicionar en el mercado y construyendo relaciones estratégicas y duraderas con diferentes actores del entorno empresarial, de tal forma, se confirma que el mercadeo y la negociación generan una importancia crítica.

El mercadeo se puede definir como el proceso mediante el cual las empresas generan valor para sus clientes estableciendo una relación sólida y duradera con ellos, finalmente para mantener más cercanía y así poder cubrir sus necesidades, En otras palabras, no es simplemente vender, es entender al cliente, enfocados en diseñar productos y servicios enfocados a sus necesidades, y así podemos generar propuestas de valor sostenibles.

En Colombia muchas pymes permanecen en competencia con estrategias de mercadeo instintivas, con carencias de un estudio de mercado aterrizado y confiable, adicional con un análisis de competencia con incertidumbres, el cual los limita en su capacidad de adaptarse al entorno cambiante. Por tal motivo, las que logren adoptar un enfoque del marketing estratégico tienen la capacidad de identificar con claridad sus clientes, ajustar su portafolio de productos y direccionar esfuerzos en mercado específicos y con una visión de crecimiento y mejorando la rentabilidad de la compañía.

Con la utilización y aplicabilidad de nuevas tecnologías y el internet, el marketing digital se posiciona como una herramienta principal para las pymes, ya que les permite

llegar a sectores del mercado con costos reducidos, medir resultados en tiempo real y personalizar la experiencia del cliente.

La eficiencia comercial de las empresas que contribuye directamente en la productividad, se relaciona con la interacción que se tiene en línea a través de redes sociales, páginas web, comercio electrónico y analítica de datos, y todo esto nos permite ajustar y reaccionar rápidamente en los procesos y necesidades que nos exige el mercado.

Las negociaciones nos permiten mantener un proceso continuo que se identifica en mantener las relaciones con nuestros proveedores, intermediarios, clientes, sectores y entidades financieras e incluyendo la relación directa con el talento humano como parte prioritaria del proceso. Por tal motivo, se manifiesta que la negociación efectiva se centra en intereses y no en posiciones, enfocados en lograr acuerdos con beneficio mutuo, consolidados en criterios objetivos.

3.1. Marco teórico.

3.1.1. Antecedentes:

Para empezar, en los últimos diez años las pequeñas y medianas empresas (pymes) en Colombia se han enfrentado con un escenario de transformación que va de la mano con globalización y del afianzamiento de los mercados digitales. Esta dinámica ha sido considerada por un sinnúmero de autores, quienes demuestran que el marketing digital ha permitido que las empresas de menor tamaño, tradicionalmente rezagadas frente a competidores con mayores recursos, puedan acceder a mercados internacionales mediante el uso de plataformas electrónicas, comercio en línea y redes sociales. En este sentido, Pitre-Redondo, Álvarez-Mella y Marrugo-Salas (2021) sostienen que el marketing digital constituye una herramienta de democratización del comercio internacional al facilitar la entrada de las pymes exportadoras a mercados donde antes tenían escasa representación.

Asimismo, las investigaciones recientes han identificado que la internacionalización de las pymes no puede abordarse con un único modelo, sino que requiere de aproximaciones flexibles. Por ejemplo, García-García (2022) analizó el sector textil y de confecciones colombiano y encontró que las empresas que combinan modelos gradualistas con esquemas de cooperación y redes logran mejores resultados al insertarse en cadenas globales de valor. Esta evidencia revela que, en sectores intensivos en mano de obra como la confección, la internacionalización exige no solo capacidad productiva, sino también estrategias comerciales basadas en innovación y mercadeo diferenciado.

De manera complementaria, la literatura sobre marketing digital 4.0 ha mostrado que las empresas colombianas han empezado a transitar hacia estrategias centradas en el

cliente, apoyadas en el uso de big data, inteligencia artificial y omnicanalidad. Para Riaño-Solano (2023), estas tendencias ofrecen ventajas competitivas en términos de posicionamiento y fidelización, pero aún existen barreras significativas asociadas a la falta de capacitación tecnológica y a los altos costos de adopción. En esa misma línea, Bayona (2024) plantea que el marketing digital 4.0, más que una moda, se ha convertido en una necesidad para las pymes que buscan sobrevivir en mercados globales cada vez más exigentes.

Ahora bien, la productividad de las pymes no solo depende de su inserción en mercados digitales, sino también de factores internos que determinan su sostenibilidad. Según Barbosa y Guzmán (2021), los principales determinantes del desarrollo exportador de las pymes en Colombia son la capacidad de innovación, la gestión financiera y la habilidad para negociar con socios internacionales. De hecho, estos autores advierten que, sin un soporte institucional y sin políticas públicas claras de acompañamiento, las pymes tienden a concentrar sus esfuerzos en el mercado local, limitando su productividad y su proyección internacional.

Igualmente, la innovación y la colaboración interempresarial han sido identificadas como elementos que fortalecen la competitividad de las pymes. Torres y Velasco (2022) estudiaron casos de colaboración empresarial en Bogotá y Medellín, concluyendo que las empresas que establecen alianzas para compartir conocimiento, infraestructura y canales de comercialización logran mejorar sus indicadores de productividad y acceso a nuevos mercados. Estos hallazgos confirman que la innovación no es únicamente tecnológica,

sino también relacional, pues depende de la capacidad de las pymes para integrarse en ecosistemas productivos.

Por otra parte, el bienestar laboral también aparece como un factor decisivo en la productividad. López y Ramírez (2022) demostraron que existe un efecto positivo cuando las pymes promueven políticas de bienestar que mejoran la motivación y el compromiso del talento humano. Dicho bienestar genera un círculo virtuoso: mayor satisfacción laboral implica un mejor desempeño, lo cual se traduce en una mayor eficiencia en procesos de mercadeo y negociación. Estos resultados dialogan con lo planteado por Reyes Carrillo (2023), quien encontró que las pymes que invierten en capital humano son más exitosas en la implementación de programas de productividad empresarial.

Sin embargo, la literatura también ha mostrado los riesgos asociados a las dinámicas laborales de las pymes. En un estudio reciente, Fernández-Malpartida (2023) evidenció que el agotamiento emocional afecta de manera significativa el desempeño de los colaboradores en pymes latinoamericanas, reduciendo la eficacia de los procesos de venta y negociación. Este fenómeno, conocido como “burnout”, se asocia con jornadas extensas, múltiples roles desempeñados por un mismo trabajador y la presión constante por alcanzar metas de productividad. En consecuencia, se plantea que la salud ocupacional debe considerarse como parte integral de la estrategia de competitividad de las pymes.

Además, investigaciones que han sido desarrolladas en el contexto colombiano nos evidencian que la competitividad empresarial depende también del acceso a la formación gerencial y a programas institucionales de acompañamiento. Confecámaras (2022) y el

DNP (2021) reportan que los programas de fortalecimiento empresarial, tales como Fábricas de Productividad, han permitido a cientos de pymes mejorar sus procesos de mercadeo, negociación con proveedores y clientes, así como la optimización de recursos internos. Estos programas confirman que la productividad empresarial no surge de manera espontánea, sino que es el resultado de políticas públicas, alianzas estratégicas y capacidades internas.

Finalmente, al trasladar este análisis a ciudades intermedias como Montería, los estudios locales han puesto de relieve la existencia de brechas significativas en infraestructura, formación y acceso a tecnologías. Romero Hernández (2024) identificó que las pymes monterianas presentan limitaciones en el uso de herramientas digitales y en la profesionalización de sus procesos de negociación, lo cual repercute en menores niveles de productividad en comparación con pymes ubicadas en Bogotá o Medellín. En la misma línea, Sánchez (2023) argumenta que la falta de planeación estratégica y de programas de capacitación en mercadeo y negociación constituye una barrera crítica para el fortalecimiento empresarial en Córdoba.

En conclusión, los antecedentes revisados permiten establecer que la productividad de las pymes en Colombia es un fenómeno multidimensional, donde confluyen factores internos como la innovación, el bienestar laboral y la capacitación y factores externos como el acceso a mercados internacionales, el marketing digital y las políticas públicas de apoyo. Además, los hallazgos muestran que las estrategias de mercadeo y negociación son variables fundamentales para que las pymes superen barreras estructurales y logren

posicionarse de manera competitiva, especialmente en contextos regionales con mayores limitaciones.

3.1.2. Legal – normativo:

En el marco jurídico colombiano, la regulación de las micro, pequeñas y medianas empresas (MiPymes) ha evolucionado con el propósito de fomentar su competitividad, sostenibilidad y aporte al desarrollo económico. A lo largo de las dos últimas décadas se han expedido leyes y decretos que buscan promover la formalización empresarial, facilitar el acceso a financiamiento, regular la actividad mercantil y fortalecer la protección de los consumidores. Estas disposiciones normativas también inciden directamente en los procesos de mercadeo y negociación, al establecer lineamientos sobre transparencia, clasificación empresarial, innovación y emprendimiento.

En este sentido, la tabla que se presenta a continuación sintetiza las principales normas aplicables a las MiPymes en Colombia, destacando sus aportes más relevantes para la productividad empresarial:

Norma - ley - decreto	Año	País	Principales aportes
Ley 590 – Ley MiPyme	2000	Colombia	Establece el marco jurídico para el fomento y desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas, promoviendo acceso a

			financiamiento, capacitación y mercados.
Ley 905	2004	Colombia	Modifica y complementa la Ley 590, fortaleciendo la innovación y desarrollo tecnológico en las MiPymes.
Decreto 957	2019	Colombia	Define la clasificación oficial de empresas según ingresos: micro, pequeña, mediana y grande; permite focalizar políticas públicas y beneficios.
Ley 2069 – Ley de Emprendimiento	2020	Colombia	Promueve el emprendimiento y crecimiento empresarial mediante simplificación de trámites, acceso a financiamiento y apoyo a la innovación
Ley 1480 – Estatuto del consumidor	2011	Colombia	Regula la protección al consumidor, transparencia en la información y prácticas de mercadeo, fortaleciendo la

			confianza en las relaciones comerciales.
--	--	--	--

Tabla 1. Leyes y decretos del sector de las pymes en Colombia

3.1.3. Conceptual:

En el marco de esta investigación es de suma importancia detallar algunos conceptos esenciales que nos facilitan y nos orientan a la comprensión de los elementos estudiados. En primer lugar, el término MiPymes hace referencia a las micro, pequeñas y medianas empresas que, de acuerdo con el Decreto 957 de 2019, se clasifican en función de sus ingresos por actividades ordinarias, constituyendo el segmento más representativo del tejido empresarial colombiano y desempeñando un papel decisivo en la generación de empleo y en el desarrollo económico regional (Confecámaras, 2022). De manera asociada, la noción de productividad se entiende como la relación entre los bienes o servicios producidos y los recursos utilizados en dicho proceso; en el caso de las MiPymes, esta productividad está directamente influenciada por la innovación, el capital humano y la gestión eficiente de los recursos (Reyes Carrillo, 2023).

En segundo lugar, el concepto de mercadeo se concibe como el conjunto de procesos mediante los cuales las organizaciones identifican, satisfacen y fidelizan clientes a través de la creación de valor; en el contexto actual, este se encuentra fuertemente atravesado por el marketing digital, que integra el uso de plataformas tecnológicas, redes sociales y

comercio electrónico para ampliar la cobertura de mercado, reducir costos de intermediación y fortalecer la competitividad (Pitre-Redondo et al., 2021). Dentro de esta evolución, se habla también de marketing 4.0, entendido como la convergencia de estrategias centradas en el cliente con el uso de analítica de datos, inteligencia artificial y omnicanalidad, lo que permite a las Pymes adaptarse a las nuevas demandas del consumidor y mejorar sus indicadores de desempeño comercial (Riaño-Solano, 2023).

En tercer lugar, la negociación constituye un proceso estratégico en el que las partes involucradas buscan alcanzar acuerdos mutuamente beneficiosos, abarcando desde la interacción con clientes hasta la relación con proveedores, distribuidores y entidades financieras. La negociación, en el contexto de las Pymes, no solo implica el cierre de transacciones, sino también la construcción de vínculos de largo plazo que fortalecen la sostenibilidad empresarial (Fernández-Malpartida, 2023). De forma complementaria, el concepto de competitividad alude a la capacidad de las empresas para sostenerse y diferenciarse en entornos cambiantes, lo que depende en gran medida de factores como la innovación, la eficiencia en los procesos y la adecuada gestión del talento humano (Torres & Velasco, 2022).

Finalmente, la noción de innovación se asocia con la introducción de nuevos productos, procesos o modelos de negocio que permiten mejorar la productividad y diferenciarse en el mercado. En el caso de las MiPymes, la innovación suele estar vinculada a la adaptación de tecnologías digitales y a la colaboración con otros actores del ecosistema empresarial, mientras que el bienestar laboral se relaciona con las condiciones físicas, emocionales y sociales del talento humano, las cuales inciden

directamente en el desempeño y la productividad organizacional (López & Ramírez, 2022). En conjunto, estos conceptos pymes, productividad, mercadeo, marketing digital, marketing 4.0, negociación, competitividad, innovación y bienestar laboral se interrelacionan de manera sistémica, ofreciendo un marco interpretativo sólido para analizar cómo los procesos de mercadeo y negociación impactan en la productividad de las empresas objeto de estudio.

3.2 Desarrollo de la propuesta

3.2.1 Lean Startup: Lienzo modelo de negocio Lean Canvas

Basados en la influencia de los procesos de mercado y negociación en la productividad de las pymes, considerando sus particularidades y su relación con los contextos nacionales e internacionales, desde este modelo nos enfocamos en la problemática de la baja productividad afectada por estrategias de mercadeo y negociaciones inadecuadas con limitaciones que inciden en la capacidad de adaptabilidad a mercados internacionales y nacionales, identificando poca claridad en las métricas para ver el impacto de las pymes en el entorno, de tal forma podemos identificar la segmentación de clientes, servicios y manufactura como enfoque principal para los empresarios y gerentes direccionando la toma de decisiones para optimizar la productividad como propuesta única en la búsqueda de aumentar la competitividad.

Interactuando con nuevos canales a través de plataformas digitales, redes sociales, alianzas con entidades como cámara de comercio y universidades, ferias y ruedas de negocios nacionales e internacionales, se relaciona con la ventaja injusta aterrizándola

para aplicar una metodología ajustada a realidades de las pymes en Colombia, con el apoyo de redes de alianzas estratégicas y acompañamiento continuo. Adicional nos enfocamos en generar una estructura de costos con flujos de ingresos por negocios respaldadas por consultorías especializadas en marketing y negociación; finalmente nos brinda soluciones efectivas mediante del mercadeo digital y tradicional aplicando modelos de negociación win-win y realizando seguimiento oportuno a los indicadores de desempeño o KPI.

Modelo Lean Canvas

Tema: *Influencia de los procesos de mercadeo y negociación en la productividad de las Mipymes, considerando sus particularidades y su relación con los contextos nacionales e internacionales*

Problema	Segmentos de clientes	Propuesta de valor única
<ul style="list-style-type: none"> - Baja productividad por estrategias de mercadeo inadecuadas. - Negociaciones poco efectivas con clientes y proveedores. - Limitada adaptación a mercados internacionales. - Ausencia de métricas claras para medir impacto. 	<ul style="list-style-type: none"> - Mipymes de comercio, servicios y manufactura. - Empresarios y gerentes en búsqueda de competitividad. - Proveedores y clientes nacionales e internacionales. - Cámaras de comercio y asociaciones empresariales. 	<p>"Optimizar la productividad de las Mipymes mediante procesos de mercadeo y negociación efectivos, adaptados a sus particularidades alineados con contextos nacionales e internacionales."</p>
Solución	Canales	Flujos de ingreso
<ul style="list-style-type: none"> - Estrategias de mercadeo digital y tradicional. - Modelos de negociación win-win. - Capacitación en negociación intercultural. - Indicadores de desempeño (KPIs) para medir impacto. 	<ul style="list-style-type: none"> - Programas de capacitación y consultoría. - Plataformas digitales y redes sociales. - Alianzas con cámaras de comercio y universidades. - Ferias y ruedas de negocios nacionales e internacionales. 	<ul style="list-style-type: none"> - Consultorías especializadas. - Programas de formación en marketing y negociación. - Venta de herramientas digitales. - Proyectos financiados por fondos de apoyo empresarial.
Estructura de costos	Métricas clave	Ventaja injusta
<ul style="list-style-type: none"> - Desarrollo de programas de capacitación. - Plataformas tecnológicas. - Honorarios de expertos en mercadeo y negociación. - Gastos administrativos y operativos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Incremento en ventas y productividad. - Número de negociaciones exitosas. - Nivel de satisfacción de clientes y proveedores. - Crecimiento en participación de mercado. - ROI de estrategias aplicadas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Metodología ajustada a realidades de las Mipymes. - Integración mercadeo-negociación como procesos estratégicos. - Orientación hacia la internacionalización. - Red de alianzas estratégicas y acompañamiento continuo.

Figura 1. Lienzo Lean Canvas aplicado

Objetivo:

El objetivo relevante enfocado en las métricas clave en el modelo Lean Canvas, aplicado a nuestra propuesta de trabajo, es calcular el impacto real de las estrategias de mercadeo y negociación de manera directa en la productividad de las pymes en Colombia. Por tal motivo, nos lleva a implementar indicadores o KPI para evaluar la eficiencia implícita en la utilización de recursos, el nivel de penetración en nuevos mercados nacionales e internacionales y la capacidad de formar relaciones comerciales sostenibles.

Resultados aplicando este modelo:

Indicadores de mercado: aumento en la base de clientes, nivel de segmentación alcanzado, tasas de retención y fidelización.

Indicadores de productividad: disminución de costos operativos a través de negociaciones seguras, crecimiento en la eficiencia de procesos y mejora en la correlación costo-beneficio.

Indicadores de innovación y adaptación: nivel de aceptación de herramientas de marketing digital, cantidad de alianzas estratégicas y uso de modelos de negociación colaborativa (win-win).

Indicadores financieros: aumento en ingresos por nuevos mercados, transformación de fuentes de ingresos y reinversión en formación y tecnologías.

En conclusión, las diferentes métricas planteadas nos permiten evidenciar de forma cuantitativa y cualitativa, si las soluciones trazadas en el modelo Lean Canvas

contribuyen de manera positiva enfocadas a mejorar la productividad, competitividad y la sostenibilidad de las pymes en Colombia, estableciendo una propuesta sólida para la toma de decisiones estratégicas.

3.2.2 Design thinking:

Aterrizando el modelo design thinking a nuestra propuesta, estrategias de mercadeo y negociación de las pymes en Colombia y su incidencia en la productividad, se identifica que estas actualmente enfrentan importantes desafíos en términos de productividad y competitividad, puntualmente con gran oportunidad de fortalecer sus procesos de mercadeo y negociación, a través de un acercamiento directo con metodologías de innovación, se identificó que la gran mayoría de las pymes necesitan implementar estrategias claras, específicas y adaptarlas a su realidad operativa para superar las diferentes limitaciones en el mercado y de esta forma aumentar la capacidad de crecimiento y participación a nivel nacional e internacional. Por tal motivo, este enfoque le permite a la gerencia tomar decisiones basadas en datos reales y oportunos, direccionadas en fortalecer la productividad y competitividad de las pymes a través de la implementación progresiva de estrategias de alto valor, adecuadas a sus capacidades y encaminadas a resultados controlables y medibles.



Figura 2. Design thinking aplicado

Empatizar:

Objetivo: Entender cómo las pymes en Colombia asimilan y ejecutan sus procesos de mercadeos y negociaciones.

Ideas de acción:

- Realizar entrevistas previamente estructuradas a líderes y empresarios de diferentes sectores, enfocados en cómo afrontar barreras y oportunidades de mercadeo.
- Ejecutar encuestas digitales a clientes de pymes para identificar el grado de satisfacción y de esta forma precisar el valor que representa frente a los procesos de negociación.
- Participar en ferias comerciales para observar buenas prácticas de negociación de forma presencial y digital.

- Analizar casos puntuales de éxito, con enfoques específicos en estrategias de mercadeo digital aplicadas en pymes colombianas y Latinoamérica.
- Identificar las brechas más relevantes en el uso y aplicación de tecnologías de mercadeo (CRM, e-commerce, redes sociales).

Definir:

Objetivo: Identificar los problemas principales que afectan la productividad que está directamente relacionada con el mercadeo y la negociación.

Ideas de acción:

- Normalizar los resultados de la fase de empatía en categorías: digitalización, formación, penetración a mercados, relaciones con clientes.
- Formular un *Point of View (POV)*: “Las pymes en Colombia necesitan implementar estrategias de mercadeo digital y negociación internacional enfocadas en aumentar su capacidad de productividad y de esta forma obtener más recursos”.
- Delimitar variables críticas: a través de la utilización de herramientas tecnológicas, insuficiente preparación en negociaciones internacionales, alta dependencia de intermediarios.
- Mostrar indicadores relacionados con la productividad, impactados directamente por el mercadeo y la negociación (ventas, variación de clientes, rentabilidad).

Idear:

Objetivo: Plantear propuestas innovadoras que ayuden a incrementar la productividad empresarial.

Ideas de acción:

- Dar a conocer talleres prácticos de co-creación impactando a empresarios y consultores con enfoque de mercadeo digital que ayuden a construir modelos que se puedan implementar en las pymes.
- Compartir lluvias de ideas con expertos en negociación internacional sobre modelos win-win y disminución de costos de intermediación
- Generar nuevos modelos de capacitación rápida (microlearning) direccionados en técnicas de negociación y marketing digital.
- Diseñar alianzas entre pymes con un enfoque colaborativo y de esta forma poder compartir plataformas de e-commerce y canales de distribución.
- Realizar una valoración de herramientas digitales (chatbots, CRM gratuitos, análisis de datos de clientes) que garantice la utilización y accesibilidad a un bajo costo.

Prototipar:

Objetivo: Construir y experimentar soluciones originarias que nos ayuden a fortalecer la productividad desde el mercadeo y la negociación.

Ideas de acción:

- Desarrollar una guía metodológica de mercadeo digital, simple y práctico para las pymes en Colombia.

- Ejecución de un curso piloto con un enfoque en negociación intercultural y digital definido en exportación.
- Creación de un simulador de negociación online para poder capacitar a los empresarios de pymes en diferentes contextos de clientes reales e internacionales.
- Crear una visual de indicadores o KPI de productividades relacionadas al mercadeo (coste por adquisición de cliente, tasa de conversión digital, ventas recurrentes).
- Diseño de kits de herramientas de bajo costo: formatos para planes de mercadeo, guías de negociación win-win, tutoriales de digitalización.

4. Conclusiones

Al culminar esta investigación, se evidencia que los procesos de mercadeo y negociación son dimensiones estratégicas que establecen la forma en que las mipymes en Colombia pueden mantener su productividad en un entorno de alta competitividad y globalizado. Este proceso nos permite comprender la importancia que tiene la productividad para las organizaciones, dando a conocer que no depende únicamente de la eficiencia interna o de la capacidad de producir más con menos recursos, sino de la forma en que las organizaciones interactúan de forma directa con sus clientes, logrando participación en un mercado específico, construyendo relaciones duraderas y sostenibles con proveedores, entidades financieras y de gran relevancia con su propio talento humano.

De igual forma, el análisis demuestra que las mipymes enfrentan desafíos específicos según su ubicación geográfica. En ciudades principales como Bogotá, Medellín o Barranquilla, los entornos empresariales brindan mayores posibilidades de innovación e incursión a nuevos mercados, en zonas intermedias como Montería se evidencian grandes limitaciones logísticas, financieras y tecnológicas que restringen la competitividad. Sin embargo, en ese mismo escenario, el mercadeo digital y las nuevas formas de negociación surgen como oportunidades visibles para cerrar etapas, facilitar el acceso a nuevos clientes y mejorar la participación de las mipymes en mercados nacionales e internacionales.

Adicionalmente, confirmamos que una negociación no solo se enfoca en el cierre de acuerdos o convenios, también se ve como un enfoque que impacta directamente en el control de los costos, la eficiencia productiva, la forma de la reinversión de nuevas e innovadoras tecnologías y la capacitación del talento humano. Las pymes que negocian bajo esquemas de beneficio recíproco no solo optimizan sus recursos, sino que también tienen la oportunidad de generar un tejido de confianza que se manifiesta en sostenibilidad y crecimiento a largo plazo.

Refiriéndonos ahora al mercadeo, nos queda claro que esas empresas que consiguen identificar con buena precisión a sus clientes, ajustarse o adaptarse a sus necesidades y aprovechar cada una de las herramientas tecnológicas para generar valor, consiguen mejores resultados, como: unos mayores niveles de productividad y la tan anhelada permanencia en el mercado. La incorporación o integración del marketing digital, en particular, se convierte en un recurso estratégico que no solo facilita la segmentación de audiencias, sino que también abre la posibilidad de competir en igualdad de condiciones frente a compañías con mayor músculo financiero.

En este sentido, resulta oportuno recalcar que para el fortalecimiento de la productividad de las pymes no solo depende de las decisiones internas de cada organización, sino también del acompañamiento institucional y de la implementación de políticas públicas que impulsan la capacitación, el acceso al financiamiento y la inserción en mercados internacionales. El trabajo tripartito entre Estado, sector privado y academia constituye un factor clave para generar un ambiente empresarial más seguro y

consolidado que permita a las empresas superar esas barreras estructurales que limitan su competitividad.

De igual forma, es imprescindible recalcar que la sostenibilidad empresarial se convierte en un elemento transversal que las pymes deben y tienen que priorizar. El mercadeo y la negociación no solo deben orientarse hacia la eficiencia económica, sino también hacia prácticas responsables con el medio ambiente y con la sociedad

Finalmente, esta investigación nos invita a reconocer que el reto verdadero de las pymes no radica únicamente en generar unas estrategias sofisticadas, sino en desarrollar la capacidad que tienen de adaptarlas a sus realidades, de innovar con los recursos disponibles y de trabajar de manera colaborativa para enfrentar las exigencias de un mercado cada vez más dinámico. El futuro de las pymes colombianas dependerá de su habilidad para conjugar el mercadeo y la negociación como ejes de productividad, en un camino que requiere compromiso, resiliencia y una visión estratégica capaz de trascender lo inmediato y proyectarse hacia la sostenibilidad.

5. Referencias

Bayona, S. M. (2024). Marketing digital y productividad en microempresas colombianas: un análisis de estrategias emergentes. *Revista Científica General José María Córdova*.

BBVA Research. (2024). *Situación Colombia 2024*. BBVA Research.

<https://www.bbvaresearch.com>

CAF – Banco de Desarrollo de América Latina. (2023). *Informe de Economía y Desarrollo (RED) 2023: Pymes y productividad en América Latina*. CAF.

<https://www.caf.com>

Confecámaras. (2022). *Informe de dinámica empresarial en Colombia 2022*.

Confecámaras. <https://www.confecamaras.org.co>

Departamento Nacional de Planeación (DNP). (2021). *Evaluación de programas de productividad empresarial: Informe de resultados*. DNP. <https://www.dnp.gov.co>

Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE). (2024). *Boletín técnico: Productividad Total de los Factores en Colombia 2024*. DANE. <https://www.dane.gov.co>

Benites-Gutiérrez, L. A., & Ruff Escobar, C. (2020). Análisis de los factores de competitividad para la productividad sostenible de las PYMES en Trujillo (Perú). *Revista de Métodos Cuantitativos para la Economía y la Empresa*.

<https://www.econstor.eu/handle/10419/286195>

Fernández-Malpartida, J. A. (2023). La negociación como competencia gerencial en las pymes latinoamericanas. *Revista de Ciencias Sociales (RCS)*

- OCDE, CAF, & SELA. (2024). *Políticas para PYMEs en América Latina 2024: Reforzando la productividad y la resiliencia*. OECD Publishing.
- Ortigueira-Sánchez, L., & Stein, R. (2022). Capacidades de negociación en pymes exportadoras: un análisis comparativo. *Revista de Administración de Empresas*.
- Reyes Carrillo, J. (2023). Fábricas de Productividad: Impacto en pymes colombianas. *Revista de Estudios Gerenciales*.
- Romero Hernández, M. (2024). *Retos de la productividad en pymes de Montería: un análisis desde el marketing digital* [Tesis de maestría, Universidad de Córdoba].
- Repositorio Institucional Universidad de Córdoba. <https://repositorio.unicordoba.edu.co>
- Sánchez, J. (2023). *Planeación estratégica y competitividad de pymes en Córdoba* [Tesis de maestría, Universidad de Córdoba]. Repositorio Universidad de Córdoba. <https://repositorio.unicordoba.edu.co>

6. Anexos:

Anexo 1: Prototipar.

Anexo 2: Guion Pitch elevator.

Anexo 3: Presentación grafica idea de marketing digital.