

TRABAJO DE GRADO
Seminario Negociaciones Win Win: Estrategias de alto impacto

Propuesta de estrategias de gestión de ventas y negociación para el incremento de la productividad de la microempresa Ágape ubicada en Montería – Córdoba.

Corporación Universitaria Remington.

Facultad de Ciencias Empresariales

Administración de Empresas.

Juan Jacob Carrascal Echavarría

Yury Danixa Sanabria Basto

Tutor: Astrid Agudelo Valencia

Seminario Negociaciones Win Win: Estrategias de alto impacto

2025

Dedicatoria

Yuri Danixa Sanabria Basto:

Dedico este trabajo a Dios, por ser mi guía constante, darme fortaleza en los momentos difíciles y brindarme sabiduría en cada paso; a mis padres, por su amor incondicional, sus sacrificios y por enseñarme con su ejemplo el valor del esfuerzo y la perseverancia; y a mi familia, por ser el pilar que sostiene mis sueños, por cada palabra de aliento, cada abrazo y cada gesto de fe en mí. Este logro no solo es mío, sino también de ustedes, porque sin su apoyo y amor nada de esto habría sido posible.

Juan Jacob Carrascal Echavarría:

A Dios, por ser mi guía, fortaleza y fuente de sabiduría en cada paso de este camino, por iluminarme en los momentos de duda y darme la perseverancia para culminar este proceso.

A mi esposa, por su apoyo incondicional, paciencia y amor, que me motivaron a seguir adelante aun en las circunstancias más difíciles.

A mis hijos, razón de mi esfuerzo y esperanza de un futuro mejor, quienes con su ternura y alegría me recordaron cada día el verdadero sentido de este logro.

Agradecimientos

Yuri Danixa Sanabria Basto:

Agradezco profundamente a Dios, por haber sido mi fortaleza y mi compañía en cada etapa de este camino; gracias por protegerme y cuidarme en aquellas noches en las que, viviendo en una vereda y sin señal en casa, debía salir hasta un punto específico para conectarme a las clases, permitiéndome regresar siempre con bien y seguir adelante con fe y esperanza. A mis padres, por su apoyo incondicional en todos los sentidos: económico, moral y emocional, por creer en mí y darme las herramientas para construir este sueño; y a mi familia, por acompañarme, animarme y ser siempre mi mayor fuente de motivación. Extiendo también mi gratitud a mis profesores y a la Corporación Universitaria Remington, por brindarnos la oportunidad de formarnos profesionalmente y guiarnos con paciencia y compromiso, y a mis compañeros de estudio, con quienes compartí esfuerzos y aprendizajes, gracias por ser parte de este logro tan importante en mi vida.

Juan Jacob Carrascal Echavarría:

Primeramente, agradezco a Dios por darme la sabiduría necesaria para desarrollar cada página de esta investigación. “El principio de la sabiduría es el temor de Jehová” (Proverbios 1:7).

De manera especial, quiero expresar un profundo agradecimiento a la Corporación Universitaria Remington – UNIREMINGTON, por su compromiso con la excelencia académica y

por brindarnos las herramientas necesarias para nuestra formación profesional y personal. A cada docente y miembro del personal administrativo, gracias por su dedicación, orientación y apoyo constante a lo largo de este proceso académico.

Tabla de Contenidos

Resumen.....	6
Palabra clave.....	7
1. Pregunta orientadora de la búsqueda	8
2. Metodología de búsqueda de la información	13
Estrategia de búsqueda.....	14
Ecuaciones de búsqueda y resultados	14
3. Sustentación teórica de la pregunta.....	17
3.1 Marco teórico	20
3.2 Desarrollo de la propuesta	29
4. Conclusiones.....	35
5. Referencias.....	37
6. Anexos	41

Lista de Tablas

Tabla 1. Leyes y normas empresariales y financieras.....	26
--	----

Lista de Figuras

Figura 1. Lienzo Lean Canvas aplicado	30
Figura 2. Design thinking aplicado.....	31

Resumen

El presente trabajo de grado tiene como propósito proponer estrategias de Gestión de ventas y Negociación orientadas a incrementar la Productividad de la Panadería Ágape, una microempresa ubicada en Montería – Córdoba que se encuentra en etapa inicial de consolidación en el mercado. La propuesta surge a partir de la identificación de diversas problemáticas que afectan su crecimiento, como la baja fidelización de clientes, la limitada visibilidad comercial, la ausencia de estrategias estructuradas de ventas y negociación, y la falta de elementos diferenciadores que fortalezcan su posición competitiva.

Para el desarrollo de la propuesta se implementó una metodología de búsqueda documental enfocada en fuentes académicas, científicas y técnicas, con el fin de sustentar teóricamente cada estrategia planteada. Se emplearon herramientas de innovación empresarial como el lienzo de modelo de negocio Leans Canvas y el Design Thinking, que permitieron analizar el modelo de negocio actual, empatizar con las necesidades de los clientes, definir el problema central, idear soluciones creativas, prototiparlas y proyectar su validación mediante pruebas piloto.

Las estrategias diseñadas incluyen la implementación de campañas de marketing digital para ampliar el alcance de la marca, la creación de programas de fidelización, el establecimiento de alianzas comerciales con cafeterías, tiendas de barrio y colegios, la capacitación del personal en técnicas de ventas y negociación, y la incorporación de

empaques personalizados con identidad cultural local. De manera innovadora, se plantea además la creación de un espacio infantil dentro de la panadería, destinado a que los niños puedan jugar mientras sus padres disfrutan con tranquilidad de sus productos, generando una experiencia diferenciadora y aumentando el tiempo de permanencia en el establecimiento.

Con la ejecución de estas estrategias se espera fortalecer la relación con los clientes, mejorar la imagen corporativa de la panadería, aumentar su volumen de ventas y, en consecuencia, elevar sus niveles de productividad y sostenibilidad a mediano y largo plazo.

Palabras clave

Pyme, productividad, gestión de ventas, estrategia y supervivencia.

1. Pregunta orientadora de la búsqueda

A nivel mundial, las micro, pequeñas y medianas empresas han sido reconocidas como la columna vertebral de las economías modernas. De acuerdo con informes del Banco Mundial y de la Organización Internacional del Trabajo (OIT), más del 90% de las empresas que operan en los distintos países corresponden a esta categoría, y son responsables de generar entre el 60% y el 70% de los empleos formales. Esta condición las convierte en actores claves no solo para el crecimiento económico, sino también para la estabilidad social, al dinamizar sectores productivos, promover el emprendimiento y ofrecer oportunidades de ingreso a millones de personas. Sin embargo, su relevancia contrasta con los múltiples desafíos que enfrentan para alcanzar una consolidación a largo plazo. Factores como la limitada capacidad de financiamiento, la escasa inversión en innovación, las dificultades en la gestión administrativa y comercial, y la fuerte competencia en mercados cada vez más globalizados generan barreras que impiden que muchas MiPymes logren crecer y proyectarse de manera sostenible.

En el caso colombiano, la importancia de este sector es aún más evidente. La Asociación Colombiana de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas ha reportado que las pymes representan cerca del 99,5% del tejido empresarial nacional y concentran alrededor del 65% del empleo formal. Son, por tanto, el soporte del aparato productivo y la base del desarrollo económico regional. No obstante, las cifras de mortalidad empresarial resultan preocupantes: según Confecámaras, únicamente 3 de cada 10 empresas logran

superar los primeros cinco años de operación. Las razones de esta fragilidad están relacionadas, en su mayoría, con la ausencia de una planeación estratégica clara, los problemas recurrentes de flujo de caja, la baja competitividad frente a un entorno económico cambiante y la falta de estrategias comerciales que permitan sostener y ampliar la relación con los clientes. Esta situación genera un círculo vicioso en el que muchas empresas, aunque inician con productos de calidad o con un nicho de mercado definido, no logran consolidarse debido a que carecen de herramientas de gestión y negociación efectivas.

Particularmente en el sector panificador, la situación es todavía más desafiante. El pan es uno de los productos de mayor consumo en los hogares colombianos y constituye un alimento de primera necesidad que ha mantenido su vigencia a lo largo del tiempo. De acuerdo con datos de la Asociación Nacional de Fabricantes de Pan (ADEPAN), en el país existen más de 25.000 panaderías, de las cuales una gran mayoría corresponden a micro y pequeñas empresas de carácter familiar. A pesar de este panorama aparentemente favorable por la alta demanda, estudios de Confecámaras han revelado que menos de tres de cada diez panaderías y reposterías logran mantenerse activas después de cinco años de operación. Las razones son diversas: incremento sostenido en el precio de la harina, la mantequilla, el azúcar y la energía; fuerte competencia entre negocios locales e industriales; escasa diferenciación en las propuestas de valor; y falta de innovación en los procesos de venta y distribución. Esto demuestra que no basta con tener un producto de

consumo básico, sino que resulta indispensable acompañarlo de estrategias de gestión de ventas y de negociación que fortalezcan la competitividad.

La literatura académica coincide en este diagnóstico. Investigaciones realizadas en universidades colombianas como la Pontificia Universidad Javeriana, la Universidad del Rosario y la Universidad de La Salle, así como estudios internacionales desarrollados en México y España, han demostrado que las microempresas del sector alimentos que incorporan herramientas digitales de comercialización, programas de fidelización de clientes y esquemas de negociación innovadores con proveedores y aliados logran mejorar de manera significativa sus niveles de productividad y permanencia en el mercado. El uso de redes sociales como canal de promoción, las ventas en línea, las alianzas estratégicas con comercios cercanos y la personalización de la oferta se han convertido en factores diferenciales que determinan el éxito de muchas panaderías y reposterías en contextos altamente competitivos.

La experiencia internacional también aporta aprendizajes relevantes. En países como México, Argentina y España, se han implementado programas de apoyo a panaderías familiares que incluyen capacitación en técnicas de negociación, asesoría en marketing digital y estímulos para la innovación de productos. Estos programas han demostrado que, con el acompañamiento adecuado, las microempresas pueden transformar sus modelos de negocio, acceder a nuevos mercados y asegurar su permanencia en el tiempo. Dichos

ejemplos refuerzan la idea de que la clave no está únicamente en producir, sino en gestionar de manera estratégica las ventas y las relaciones comerciales.

En este escenario se ubica la Panadería Ágape, una microempresa artesanal localizada en Montería, Córdoba, que actualmente atraviesa su etapa inicial de consolidación. Aunque ofrece productos frescos y de alta calidad, y cuenta con una clientela diversa que incluye familias, estudiantes, trabajadores locales, tiendas de barrio, comunidad vegana y clientes digitales, enfrenta grandes retos para diferenciarse de la competencia y posicionarse de manera sólida en el mercado local. Al no contar aún con estrategias formales de ventas ni de negociación, su crecimiento ha sido limitado, lo que representa una amenaza para su sostenibilidad en un entorno donde muchas panaderías similares desaparecen antes de alcanzar los cinco años de operación.

Por lo tanto, se hace necesario plantear una propuesta que le permita a Ágape implementar herramientas comerciales modernas, fortalecer la fidelización de sus clientes, negociar de manera más eficiente con proveedores y proyectar un crecimiento que no solo garantice su permanencia, sino que también le abra la posibilidad de expandirse en el futuro a nivel regional y nacional.

De allí surge la pregunta orientadora que guiará este trabajo de grado:

¿Qué estrategias de gestión de ventas y negociación podrían proponerse para incrementar la productividad de la panadería Ágape, considerando que es una Pyme en etapa inicial?

2. Metodología de búsqueda de la información

El presente trabajo de grado tiene como propósito proponer estrategias de gestión de ventas y negociación que contribuyan al incremento de la productividad de la panadería *Ágape*, ubicada en Montería Córdoba, teniendo en cuenta que se trata de una Pyme en etapa inicial de consolidación. Para sustentar esta propuesta, se llevó a cabo un proceso de búsqueda documental orientado a recolectar información académica, científica y técnica relacionada con la problemática planteada.

Estrategia de búsqueda:

La estrategia de búsqueda se estructuró en torno a tres ejes conceptuales principales: gestión de ventas, productividad y Pyme. Estos elementos guiaron la formulación de las ecuaciones de búsqueda mediante el uso de conectores booleanos (AND, OR, NOT), lo que permitió obtener resultados más pertinentes y específicos.

Para iniciar, se identificaron las palabras clave que representan el núcleo de la temática:

- Pyme
- Productividad
- Gestión de ventas
- Estrategia
- Supervivencia empresarial

A partir de estas palabras clave, se diseñaron ecuaciones de búsqueda que combinaron los términos en español e inglés, con el fin de ampliar la cobertura de la información recopilada, considerando que gran parte de la literatura académica sobre gestión empresarial se publica en inglés.

Ecuaciones de búsqueda y resultados

Con el fin de precisar la información y garantizar que los documentos encontrados respondieran a la pregunta de investigación, se formularon tres ecuaciones de búsqueda utilizando conectores (AND, OR, NOT) en bases de datos como Scopus, EBSCOhost, ProQuest y Google Académico.

Ecuación 1: (“gestión de ventas” AND “productividad” AND “Pyme”) OR (“sales management” AND “productivity” AND “SMEs”)

Buscador: Scopus

Años: 2018 a 2025

Idioma: español e inglés

Número de resultados: 185

Principales hallazgos:

- Estudios internacionales demuestran que la gestión de ventas tiene un impacto directo en la productividad y sostenibilidad de las pymes.
- Se identificaron investigaciones que muestran cómo la profesionalización de la fuerza de ventas mejora la fidelización de clientes.
- Algunos artículos evidencian que el uso de herramientas digitales en ventas acelera el crecimiento de empresas en etapa inicial.

Ecuación 2: (“estrategias de ventas” AND “panaderías” AND “Colombia”) OR (“sales estrategias” AND “bakery sector”)

Buscador: Google Académico

Años: 2019 a 2025

Idioma: español

Número de resultados: 37

Principales hallazgos:

- Informes de Confecámaras muestran que menos del 30% de las panaderías sobreviven más allá del quinto año.
- Se destacan artículos que relacionan la ausencia de estrategias comerciales con la baja rentabilidad del sector panadero.
- Algunos estudios recomiendan innovar en marketing y diversificación de productos para garantizar mayor permanencia en el mercado.

Ecuación 3: (“marketing digital” OR “estrategias comerciales”) AND (“productividad empresarial”) NOT (“empresas deportivas”)

Buscador: ProQuest

Años: 2018 a 2025

Idioma: español e inglés

Número de resultados: 146

Principales hallazgos:

- La implementación de marketing digital mejora la visibilidad y competitividad de las pymes en mercados locales.
- Se evidencia que el uso de redes sociales como estrategia de ventas incide en el aumento de ingresos en empresas de alimentos.
- Varios estudios muestran que la adopción de estrategias comerciales innovadoras contribuye a la sostenibilidad financiera en etapas iniciales.

3. Sustentación teórica de la pregunta

La implementación de estrategias de gestión de ventas y negociación es un factor determinante para fortalecer la Productividad de las micro, pequeñas y medianas empresas pymes en Colombia. De acuerdo con la Confederación Colombiana de Cámaras de Comercio (Confecámaras), cerca del 70% de estas organizaciones no superan los primeros cinco años de operación, principalmente por deficiencias en su gestión comercial y escasa innovación en sus procesos de venta. Esta situación evidencia la necesidad de incorporar estrategias que impulsen la competitividad y garanticen su sostenibilidad.

La Gestión de ventas, entendida como el conjunto de acciones planificadas para captar, retener y fidelizar clientes, permite a las empresas optimizar sus recursos y aumentar sus ingresos. Según estudios del Observatorio de pymes de la Universidad del Rosario, aquellas empresas que establecen planes de ventas estructurados y medibles presentan un crecimiento sostenido del 30% en promedio frente a aquellas que carecen de este tipo de planificación. Esto demuestra que una adecuada gestión de ventas contribuye de forma directa a la productividad al mejorar la eficiencia de los procesos comerciales y reducir los costos por ventas ineficaces.

Entre las estrategias más relevantes se encuentra la adopción del marketing digital, el cual facilita el posicionamiento de marca, la atracción de nuevos clientes y el fortalecimiento de la relación con los consumidores. Según la Cámara Colombiana de Comercio Electrónico, las pymes que implementan canales digitales de venta logran

aumentar sus ingresos hasta en un 35% en el primer año de aplicación. Para la Panadería Ágape, esto implica aprovechar plataformas como Instagram y Facebook para ofrecer productos, realizar promociones y gestionar pedidos en línea, ampliando así su alcance de mercado.

Implementar un espacio infantil dentro de la panadería, equipado con juegos seguros y materiales didácticos, donde los niños puedan divertirse mientras sus padres disfrutan de los productos con tranquilidad. Esta iniciativa busca mejorar la experiencia del cliente, fortalecer el vínculo emocional con la marca y fidelizar al público familiar, uno de los principales segmentos de la empresa.

Otra estrategia clave es el establecimiento de programas de fidelización de clientes, como descuentos por compras frecuentes o tarjetas de puntos, que fomentan la recompra y la lealtad. Investigaciones de la Universidad Nacional de Colombia destacan que los programas de fidelización pueden incrementar las ventas entre un 20% y 40% en pequeñas empresas del sector alimenticio, ya que reducen la rotación de clientes y generan ingresos recurrentes.

Asimismo, fortalecer las habilidades de negociación con proveedores y aliados comerciales permite mejorar los costos de adquisición de insumos, asegurar el abastecimiento y establecer relaciones de beneficio mutuo. De acuerdo con la Asociación Colombiana de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (Acopi), las pymes que desarrollan procesos formales de negociación logran mejorar sus márgenes de ganancia hasta en un 25%, lo cual contribuye directamente a su productividad y sostenibilidad financiera.

Finalmente, la capacitación del personal en técnicas de ventas y atención al cliente fortalece las competencias del equipo, mejora la experiencia del consumidor y aumenta las probabilidades de cierre de ventas. Como señala Philip Kotler, referente en marketing, el éxito de las empresas depende en gran medida de su capacidad para entender las necesidades de sus clientes y ofrecer soluciones de valor. Esto cobra especial relevancia para Ágape, ya que al encontrarse en una etapa inicial requiere construir una base sólida de clientes satisfechos que respalden su crecimiento.

En síntesis, la aplicación articulada de estrategias de marketing digital, fidelización de clientes, negociación comercial y capacitación en ventas constituye un camino viable y fundamentado para incrementar la productividad de la Panadería Ágape, favoreciendo su consolidación y permanencia en el competitivo mercado panadero de Montería.

3.1. Marco teórico

Las micro, pequeñas y medianas empresas (PYMES) desempeñan un papel fundamental en el desarrollo económico de Colombia, pues representan más del 90% del tejido empresarial y generan cerca del 65% del empleo nacional, según el DANE y la Confederación Colombiana de Cámaras de Comercio (Confecámaras). Sin embargo, diversos estudios han evidenciado que gran parte de estas empresas no logran superar sus primeros cinco años de operación, principalmente por la ausencia de estrategias de comercialización sólidas, dificultades para adaptarse a la competencia y bajos niveles de productividad.

La Gestión de ventas es un proceso clave que permite planificar, dirigir y controlar todas las actividades comerciales de una organización, con el propósito de alcanzar los objetivos de ventas y fortalecer su participación en el mercado (Philip Kotler, referente mundial en marketing). Una gestión de ventas efectiva implica conocer al cliente, segmentar el mercado, establecer metas claras, capacitar al personal y evaluar constantemente los resultados obtenidos. En el contexto colombiano, la Asociación Colombiana de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (Acopi) ha resaltado que la falta de estrategias de ventas es uno de los principales factores que limita el crecimiento de las PYMES.

La Negociación, por su parte, es un proceso de comunicación estratégica mediante el cual dos o más partes buscan llegar a acuerdos que generen beneficios mutuos. Según investigaciones de la Universidad del Rosario, el desarrollo de habilidades de negociación permite a las pequeñas empresas mejorar sus relaciones con proveedores, aliados

comerciales y clientes, optimizando así sus márgenes de ganancia y su posicionamiento en el mercado.

La Productividad empresarial se entiende como la relación entre los recursos utilizados y los resultados obtenidos en un proceso productivo (Organización Internacional del Trabajo). Diversos estudios en el país han demostrado que existe una relación directa entre el uso de estrategias de ventas estructuradas y el incremento de la productividad en microempresas del sector de alimentos, especialmente cuando integran herramientas digitales y estrategias de fidelización.

En este sentido, la Panadería Ágape, como PYME en etapa inicial, requiere la implementación de estrategias de gestión de ventas y negociación que le permitan fortalecer su presencia en el mercado, aumentar su volumen de ventas, optimizar recursos y, en consecuencia, elevar sus niveles de productividad y sostenibilidad a largo plazo.

3.1.1. Antecedentes:

Las micro, pequeñas y medianas empresas constituyen uno de los pilares fundamentales de la economía en Colombia y en gran parte del mundo. Según datos de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), este tipo de unidades productivas representan más del 95% del tejido empresarial en los países miembros, generando cerca del 60% de los empleos formales. En el caso colombiano, las cifras no son muy distintas: de acuerdo con el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo y Confecámaras, las MiPymes representan aproximadamente el 99,5% de las empresas

registradas, aportando de manera significativa a la dinámica económica nacional y al desarrollo regional.

A pesar de su relevancia, diversos estudios han evidenciado que un alto porcentaje de estas organizaciones enfrenta serias limitaciones para consolidarse en el tiempo. En Colombia, solo 3 de cada 10 micro y pequeñas empresas logran superar los primeros cinco años de operación. Entre las causas más frecuentes de esta alta mortalidad empresarial se encuentran la falta de planeación estratégica, la débil capacidad de negociación frente a proveedores y competidores, la limitada innovación en sus procesos y la escasa implementación de estrategias comerciales que fortalezcan la relación con sus clientes. Dichas falencias impactan directamente en su productividad y en la sostenibilidad de sus operaciones.

En este panorama, el sector panificador se ubica como una de las actividades económicas con mayor tradición e impacto en la sociedad colombiana. El pan es un producto de consumo masivo y de primera necesidad, lo que convierte a las panaderías en negocios cercanos y cotidianos para los ciudadanos. De acuerdo con la Asociación Nacional de Fabricantes de Pan (ADEPAN), en el país funcionan más de 25.000 panaderías, la mayoría clasificadas como micro y pequeñas empresas familiares. Sin embargo, el gremio enfrenta grandes retos, como el aumento en los precios de la harina, la energía y otros insumos, la fuerte competencia entre negocios locales y cadenas de producción industrial, y la falta de diferenciación en las propuestas de valor. Estos factores

han generado una presión constante sobre los márgenes de ganancia y la permanencia de las panaderías artesanales en el mercado.

La literatura académica también ha documentado que la aplicación de estrategias de gestión de ventas y de negociación resulta determinante para mejorar el desempeño de las microempresas del sector alimentos. Investigaciones realizadas por universidades como la Pontificia Universidad Javeriana, la Universidad de La Salle y la Universidad del Rosario destacan que el uso de canales digitales, la fidelización de clientes y la innovación en los modelos de comercialización permiten incrementar de manera significativa la productividad y rentabilidad en las panaderías. Asimismo, la incorporación de herramientas tecnológicas, como plataformas de domicilios y redes sociales, abre nuevas oportunidades para competir en mercados más amplios y responder a los cambios en los hábitos de consumo.

En ese sentido, la experiencia internacional también aporta elementos valiosos. Países como México, Argentina y España han impulsado programas de fortalecimiento para panaderías y negocios familiares, en los que se prioriza la formación en técnicas de venta, el acompañamiento en procesos de innovación y la promoción de alianzas estratégicas para asegurar la compra de insumos a menor costo. Estos ejemplos muestran que, con el acompañamiento adecuado y el diseño de estrategias claras, las microempresas del sector pueden mejorar sustancialmente sus niveles de productividad y asegurar su permanencia en el mercado.

En el caso particular de la Panadería Ágape, ubicada en Montería – Córdoba, se trata de una microempresa en etapa inicial que combina la venta física con la digital, y que ha logrado atraer a una clientela variada conformada por familias, estudiantes, trabajadores locales, tiendas de barrio, comunidad vegana y clientes digitales. No obstante, aunque ofrece productos artesanales frescos y de calidad, enfrenta las mismas dificultades que muchas de las panaderías emergentes en el país: carece de estrategias comerciales estructuradas, no cuenta con procesos formales de negociación con proveedores y aún no ha consolidado un plan de fidelización de clientes. Esta situación limita su crecimiento y productividad, a la vez que la hace vulnerable frente a la competencia.

De allí surge la necesidad de plantear una propuesta estratégica de gestión de ventas y negociación que, además de responder a los retos actuales del negocio, le permita a Ágape consolidarse en el mercado local, mejorar su relación con los clientes y sentar bases sólidas para un crecimiento sostenible que, en el mediano plazo, les abra las puertas a nuevos escenarios de competitividad regional y nacional.

3.1.2. Legal – normativo:

El marco legal establece el conjunto de leyes, decretos y resoluciones que regulan el funcionamiento de las empresas en Colombia y que resultan indispensables para garantizar que las actividades comerciales se desarrollen de manera responsable, segura y sostenible. En el caso de la panadería, estas normas son fundamentales porque aseguran el cumplimiento de requisitos sanitarios, ambientales y de responsabilidad empresarial, protegiendo tanto a los consumidores como al entorno.

La Panadería Ágape, como microempresa del sector de alimentos, debe regirse por la legislación ambiental, sanitaria y de producción vigente, lo que le permitirá operar de forma legal, prevenir sanciones y consolidar una imagen confiable ante sus clientes. En este apartado se presentan las principales normas colombianas que orientan y regulan el ejercicio de sus actividades productivas, garantizando el cuidado del medio ambiente, la correcta gestión de residuos y la inocuidad de los alimentos que ofrece.

Tabla 2. Leyes y normas empresariales y financieras.

Norma - ley - decreto	Año	País	Principales aportes
Ley 590 (Ley MiPyME)	2000	Colombia	Establece políticas de apoyo y fomento a las micro, pequeñas y medianas empresas.
Ley 905	2004	Colombia	Modifica la Ley 590, fortaleciendo el marco de apoyo al emprendimiento y Pyme.
Ley 1014 (Ley de Emprendimiento)	2006	Colombia	Promueve la cultura del emprendimiento en el sistema educativo y empresarial.
Decreto 1875	2007	Colombia	Reglamenta programas de apoyo financiero y técnico a las Pyme.
Ley 1429 (Ley de Formalización y Generación de Empleo)	2010	Colombia	Incentivos tributarios para pequeñas empresas y beneficios en costos laborales.
Decreto 957	2019	Colombia	Define criterios para clasificar a las empresas según ingresos y tamaño empresarial.
Ley 2069 (Ley de Emprendimiento)	2020	Colombia	Moderniza normas para facilitar la creación y crecimiento de Pyme y emprendimientos.
Ley 2125	2021	Colombia	Promueve el acceso a financiamiento y medidas especiales para Pyme.

3.1.3. Conceptual:

La **gestion de ventas** es un elemento clave para el crecimiento y la perdurabilidad de cualquier negocio, particularmente de las pequeñas y medianas empresas (pymes). Es el procedimiento a través del cual se estructuran, planifican y supervisan las acciones dirigidas a introducir un producto en el mercado y conseguir su aceptación (Kotler y Keller, 2016). Esta administración implica no solo la habilidad para alcanzar a los clientes, sino también para construir relaciones firmes y perdurables, lo que la conecta directamente con la **negociación** como competencia esencial en la interacción comercial (Lewicki et al., 2015). Una negociación eficiente permite a las pymes no solo alcanzar acuerdos favorables, sino también establecer confianza y conservar la lealtad de los clientes, lo que resulta en una mayor **productividad empresarial** (Porter, 2009).

La productividad empresarial se define como la habilidad de una organización para generar un mayor número de productos de calidad superior empleando menos recursos, lo que resulta fundamental para la competitividad de las **pymes** en mercados cambiantes (Mankiw, 2018). Para conseguirlo, las organizaciones crean y aplican **estrategias comerciales** que dirigen sus actividades hacia el desarrollo y la sostenibilidad (Mintzberg et al., 2005). Estas tácticas abarcan la diversificación de mercados, la distinción de productos y la utilización de canales digitales, que se han transformado en un recurso esencial para incrementar las ventas y mejorar la administración de clientes (Chaffey y Ellis-Chadwick, 2019).

En este contexto, el **marketing digital** ha cambiado la manera en que las pymes se conectan con su audiencia, facilitando la segmentación del mercado, la personalización de mensajes y la evaluación en tiempo real de la efectividad de las campañas (Ryan, 2016). La utilización de las redes sociales, el SEO y la publicidad digital se han establecido como herramientas esenciales en las estrategias comerciales contemporáneas (Tuten y Solomon, 2017). Esto no solo favorece la administración de las ventas, sino que también fortalece las habilidades de negociación al ofrecer a las empresas datos precisos sobre el comportamiento de los consumidores (Kotler et al., 2021).

No obstante, en la situación actual, **la productividad empresarial** y la competitividad de las pymes están estrechamente ligadas al cumplimiento de **las regulaciones ambientales**, **la seguridad alimentaria** y la gestión de residuos, los cuales son factores fundamentales para asegurar la sostenibilidad empresarial (ONU, 2015). **La normativa Ambiental** tienen como objetivo asegurar que las entidades minimicen su efecto adverso sobre el entorno a través del respeto a leyes, estándares y políticas de conservación (González y Rondón, 2017). En áreas como la industria de alimentos, la seguridad alimentaria se vuelve una necesidad fundamental, ya que asegura que los productos sean aptos para el consumo humano y que se ajusten a las normativas internacionales de calidad (FAO/OMS, 2020).

La **gestión de residuos** se configura como una acción esencial en la cadena de valor de la empresa, ya que ayuda a disminuir gastos, mitigar riesgos ambientales y presentar una

imagen de responsabilidad social corporativa (Medina, 2018). Las pymes que incorporan políticas de gestión ambiental y seguridad alimentaria en sus estrategias comerciales no solo respetan la legislación vigente, sino que además crean un valor agregado que fortalece su competitividad y reputación (Sarkis et al., 2019). De este modo, la combinación de la gestión de ventas, la negociación, el marketing digital y las estrategias comerciales con las regulaciones medioambientales y el manejo de residuos favorece el aumento de la productividad empresarial y coloca a las pymes como agentes sostenibles y responsables en el mercado (Porter y Kramer, 2011).

3.2. Desarrollo de la propuesta

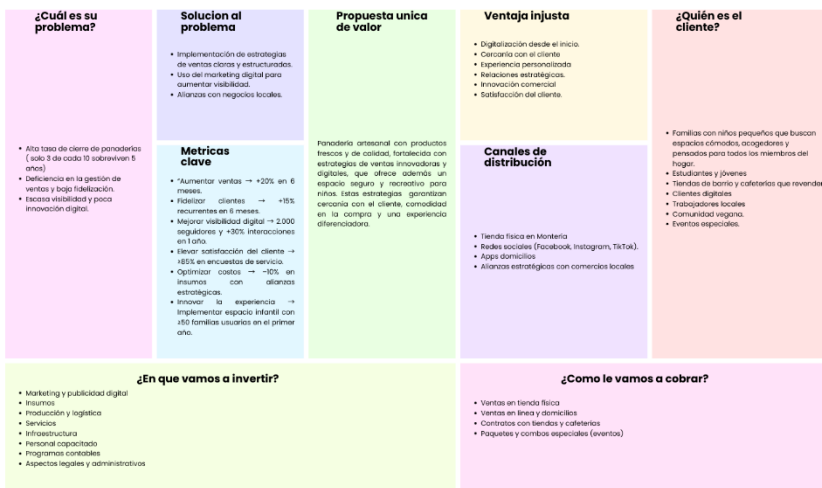
El desarrollo de la propuesta constituye un componente esencial de este trabajo, pues permite transformar el diagnóstico inicial en un plan de acción estratégico que responda directamente a las necesidades detectadas en la Panadería Ágape. Esta microempresa, ubicada en Montería – Córdoba, atraviesa su etapa inicial de consolidación en el mercado, enfrentando desafíos propios de las pymes como la limitada visibilidad comercial, la baja fidelización de clientes y el escaso crecimiento de sus ventas, factores que repercuten directamente en su Productividad. Con el fin de abordar esta situación, se plantearon estrategias de Gestión de ventas y Negociación orientadas a incrementar su presencia en el mercado, fortalecer la relación con los clientes y generar valor agregado en su propuesta comercial. Para estructurar estas estrategias de manera organizada e innovadora, se aplicaron herramientas reconocidas como el lienzo modelo de negocio Lean Canvas y el

Design Thinking, que permitieron analizar su modelo de negocio actual, idear soluciones creativas y construir un plan integral enfocado en el crecimiento sostenible de la empresa.

3.2.1. Lean Startup: Lienzo modelo de negocio Lean Canvas

El Modelo Lean Canvas es una herramienta que permite visualizar de forma clara los elementos clave de un negocio, facilitando la toma de decisiones estratégicas. Este modelo, aplicado a la Panadería Ágape, expone sus principales desafíos, define estrategias de ventas y muestra cómo fortalecer su productividad, diferenciación y crecimiento en el mercado.

Modelo de Negocios Canvas



Enlace:

https://www.canva.com/design/DAGyiMbjvpQ/ZsfQKgJ3UK51AW8ObsV0bw/edit?utm_content=DAGyiMbjvpQ&utm_campaign=designshare&utm_medium=link2&utm_source=sharebutton

Figura 3. Lienzo Lean Canvas aplicado

3.2.2. Design thinking:

El modelo Design Thinking permite comprender profundamente las necesidades de los clientes y crear soluciones innovadoras centradas en ellos. A través de sus cinco fases empatizar, definir, idear, prototipar y testear, este enfoque facilita el desarrollo de estrategias creativas y viables para impulsar la productividad de la Panadería Ágape, fortaleciendo su propuesta de valor y asegurando su crecimiento en el mercado local.



Figura 4. Design thinking aplicado

Fases del Design Thinking aplicadas a la Panadería Ágape

Empatizar

Es la primera fase del Design Thinking y consiste en comprender profundamente a los usuarios a través de la observación directa, la interacción y la investigación cualitativa. No se trata solo de identificar necesidades evidentes, sino también de descubrir motivaciones ocultas, frustraciones y expectativas que guían su comportamiento. En el caso de Ágape, empatizar implicó conocer de cerca a los diferentes segmentos de clientes que consumen sus productos, como familias, estudiantes, trabajadores locales, tiendas de barrio y comunidad vegana. También se estudiaron sus hábitos de compra, preferencias de sabor, importancia del precio, cercanía del servicio y el valor que le dan a la experiencia de compra, detectando que muchos buscan un lugar agradable, accesible y confiable donde sentirse bien atendidos.

Definir

En esta etapa se sintetiza la información obtenida en la empatía y se formula un reto claro y concreto que guiará todo el proceso. Definir no es solo enunciar un problema, sino estructurarlo de tal forma que permita generar soluciones viables e innovadoras. Para Ágape, se definió el problema central como: “La baja fidelización y el escaso crecimiento de la panadería no se deben únicamente a la calidad del producto, sino a la falta de estrategias de ventas estructuradas, baja visibilidad en el mercado local y ausencia de

experiencias diferenciadoras para el cliente”. Este planteamiento permitió tener claridad sobre hacia dónde enfocar las soluciones.

Idear

Es el momento de generar alternativas de solución mediante la creatividad y la innovación. Aquí se fomenta la generación de muchas ideas, incluso disruptivas, sin juzgarlas inicialmente, para después seleccionar las más viables. El objetivo de esta fase es abrir la mente a posibilidades que quizás no se habrían considerado dentro de los enfoques tradicionales. Para Ágape, en esta etapa surgieron ideas como: programas de fidelización, alianzas estratégicas con restaurantes y tiendas de barrio, campañas de marketing digital en redes sociales, combos estudiantiles, uso de empaques personalizados con identidad cultural y la creación de un espacio infantil donde los niños puedan jugar mientras sus padres disfrutan con tranquilidad de los productos.

Prototipar

Es convertir las ideas en representaciones tangibles y funcionales, pero a pequeña escala, con el fin de ponerlas a prueba y obtener retroalimentación rápida. El prototipo no necesita ser perfecto ni costoso; su función es simular cómo se vería y funcionaría la solución en la práctica. En el caso de Ágape, se planteó: lanzar una promoción piloto en Instagram, diseñar un combo especial para un grupo de estudiantes, crear un modelo de tarjeta de fidelización, realizar un boceto del área infantil con juegos seguros y mobiliario adecuado, y probar un canal de domicilios en un sector específico de Montería. Esto

permitirá validar qué estrategias generan mayor impacto en ventas y productividad antes de aplicarlas de forma general.

Testear

Esta fase consiste en poner a prueba los prototipos con los usuarios reales para evaluar su funcionamiento, obtener retroalimentación directa y detectar oportunidades de mejora antes de la implementación definitiva. Testear permite verificar si las soluciones propuestas resuelven el problema identificado y si cumplen con las expectativas del cliente, reduciendo el riesgo de fracaso y optimizando recursos.

En el caso de *Ágape*, esta etapa incluiría aplicar encuestas breves a los clientes que usen los nuevos combos promocionales o las tarjetas de fidelización, monitorear el impacto de las campañas en redes sociales, evaluar el nivel de aceptación del espacio infantil mediante observación directa y comentarios de los padres, y analizar los resultados de las pruebas piloto de domicilios en sectores específicos de Montería. Toda esta información permitirá ajustar detalles, corregir errores y perfeccionar las estrategias antes de implementarlas de manera permanente.

4. Conclusiones.

Las estrategias de gestión de ventas y negociación son fundamentales para la sostenibilidad y el incremento de la productividad en las pymes, especialmente en sus primeras etapas, como es el caso de la panadería Ágape.

Muchas micro y pequeñas empresas no logran sobrevivir más de cinco años debido a la ausencia de un plan estratégico comercial, lo que las hace vulnerables a la competencia, a problemas de flujo de caja y a la falta de fidelidad de sus clientes.

Aplicar estrategias de gestión de ventas adecuadas permite aumentar la productividad, destacándose el uso de herramientas digitales de marketing que fortalecen la visibilidad de la marca y amplían el alcance del producto.

Los programas de fidelización y la capacitación del equipo comercial son determinantes para asegurar ingresos constantes en el tiempo, mejorar el servicio al cliente y aumentar las probabilidades de cerrar acuerdos exitosos.

La negociación con proveedores y socios comerciales es esencial para reducir costos de producción, garantizar el abastecimiento y mantener márgenes de ganancia en un contexto de variabilidad en los precios de los insumos.

Para consolidar su crecimiento, la panadería Ágape requiere una propuesta integral que combine marketing digital, innovación comercial, gestión de ventas y negociación estratégica, lo que le permitirá proyectarse en el mercado local de Montería y posteriormente aspirar a expandirse a nivel regional y nacional.

5. Referencias

- Acopi. (2023). *Encuesta de desempeño empresarial — 4.º trimestre 2022* (Informe).
ACOPI. <https://www.acopi.org.co/wp-content/uploads/2023/03/ENCUESTA-DE-DESEMPEÑO-EMPRESARIAL-2022-4.pdf>
- Cámara Colombiana de Comercio Electrónico — CCCE. (2023). *Informe del comercio electrónico en 2022 y perspectivas 2023*.
https://ccce.org.co/gestion_gremial/informe-del-comercio-electronico-en-2022-y-perspectivas-2023/
- Confecámaras. (2018). *Nuevos hallazgos de la supervivencia y crecimiento de las empresas en Colombia* (Estudios Económicos). Confecámaras.
<https://confecamaras.org.co/investigaciones-economicas/estudios-economicos/>
- Confecámaras. (2022). Según estudio de Confecámaras, el 33,5% de las empresas del país sobreviven al término de 5 años. Confecámaras.
<https://confecamaras.org.co/segun-estudio-de-confecamaras-el-33-5-de-las-empresas-del-pais-sobreviven-al-termino-de-5-anos/>
- Cámara de Comercio de Colombia / IPYME. (2023). *Cifras PYME — diciembre 2023* (Informe). IPYME.
<https://ipyme.org/Publicaciones/Cifras%20PYME/CifrasPYME-diciembre2023.pdf>

- Ministerio de Salud y Protección Social (Colombia). (2013). *Resolución 2674 de 2013* (por la cual se reglamenta el artículo 126 del Decreto-ley 019 de 2012). <https://www.minsalud.gov.co/sites/rid/Lists/BibliotecaDigital/RIDE/DE/DIJ/resolucion-2674-de-2013.pdf>
- Presidencia de la República — SUIN-Juriscol. (2019). *Decreto 957 de 2019* (clasificación de mipymes). <https://www.suin-juriscol.gov.co/viewDocument.asp?id=30036557>
- Congreso de la República de Colombia — SUIN-Juriscol. (2000). *Ley 590 de 2000* (por la cual se dictan disposiciones para promover el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas). <https://www.suin-juriscol.gov.co/viewDocument.asp?ruta=Leyes%2F1663080>
- Maurya, A. (2012). *Running Lean: Iterate from Plan A to a Plan That Works* (2.^a ed.). O'Reilly / Lean Stack. (Sobre Lean Canvas y validación de modelos de negocio). Vista previa/recursos: <https://runningleanbook.com/>
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*. Wiley. (Business Model Canvas / fundamentos del lienzo de negocio). <https://strategyzer.com/books/business-model-generation>
- Brown, T. (2008). Design thinking. *Harvard Business Review*, June 2008. <https://hbr.org/2008/06/design-thinking>

Pitre Redondo, R. C., Builes Zapata, S. E., & Hernández Palma, H. G. (2021). Impacto del marketing digital a las empresas colombianas emergentes. *Revista Universidad & Empresa*, 23(40), 1–20.

<https://www.scielo.org.co/pdf/unem/v23n40/2145-4558-unem-23-40-147.pdf>

Gómez, S. A., & Atoba, D. A. (2016). *Estrategias de mercadeo de empresas Pymes de servicios como instrumento para el crecimiento de las ventas* (Trabajo de grado). Universidad Militar Nueva Granada.

<https://repository.umng.edu.co/bitstream/handle/10654/14432/GomezSAtobaDavidArturo2016.pdf?sequence=1>

Romero Simanca, K., & Domínguez Beleño, D. (2018). *Análisis de estrategias de fidelización de clientes en el sector tenderos de la comuna dos del barrio Mayales de la ciudad de Valledupar* [Proyecto aplicado]. UNAD.

<https://repository.unad.edu.co/bitstream/handle/10596/25305/delvis.dominguez.pdf?isAllowed=y&sequence=1>

Repositorio Universidad EAN. (2023). Pierrend Hernández, L. A. (2020). *Proponer un plan de acción para la fidelización de clientes...* [Trabajo de grado]. Universidad EAN.

<https://repository.universidadean.edu.co/bitstreams/784bbac7-90a5-4372-bbc2-7879e3d8ef47/download>

Universidad de Santander — Repositorio UDES. (s.f.). *Diseño de un método de fidelización* (Trabajo). <https://repositorio.udes.edu.co/bitstreams/5cc9c2c3-3c64-49c0-888d-b042af724bfd/download>

Studocu / Informe Sector Industria Panificadora (enero 2024) — (compilación de datos sectoriales útiles para el análisis del mercado panificador en Colombia). <https://www.studocu.com/co/document/politecnico-grancolombiano/evaluacion-de-proyectos/colombia-informe-sector-industria-panificadora-enero-2024-2/89748347>

6. Anexos

Documento de Word DESING THINKING

Documento de Word DESING THINKING - TESTEAR – ENCUESTA

Documento de Word guion ELEVATOR PITCH

Documento Power Point Infografía ELEVATOR PITCH