

**CONSULTORÍA PARA EL DISEÑO DE UN PLAN COMERCIAL DE LA
HERRAMIENTA ZIGILA DE LA EMPRESA IMAQUINA CONSULTING
GROUP S.A.S**

**PAOLA ANDREA BAYONA ARENGAS
INGRID TATIANA FLÓREZ PUERTO**



**PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SANTIAGO DE CALI**

2025

**CONSULTORÍA PARA EL DISEÑO DE UN PLAN COMERCIAL DE LA
HERRAMIENTA ZIGILA DE LA EMPRESA IMAQUINA CONSULTING
GROUP S.A.S**

**PAOLA ANDREA BAYONA ARENGAS
INGRID TATIANA FLÓREZ PUERTO**

**Trabajo de grado presentado como requisito parcial para optar por el título
de Magíster en Administrador de Empresas**

Director del trabajo de grado: Dr David Arango Londoño

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SANTIAGO DE CALI**

2025

Barranquilla, 15 de mayo 2025

Doctor

Fabián Fernando Osorio Tinoco PhD.

Decano

Facultad De Ciencias Económicas y Administrativas

Pontificia Universidad Javeriana

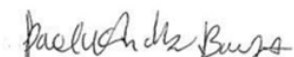
La Ciudad

Por medio de la presente estamos entregando a usted el Trabajo de Grado cuyo título es:

“Consultoría para el diseño de un plan comercial de la empresa Imaquina Consulting Group S.A.S.”

Espero que este Trabajo cumpla con los requisitos académicos exigidos y que alcance el propósito para el cual fue elaborado.

Atentamente,



Paola Andrea Bayona Arengas

CC. 1.129.583.202



Ingrid Tatiana Florez Puerto

CC 1.144.133.323

Barranquilla, 15 de mayo de 2025

Doctor

Fabián Fernando Osorio Tinoco PhD.

Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas

Pontificia Universidad Javeriana

La Ciudad

Por medio de la presente me permito comunicarle, que en mi calidad de director de trabajo de grado he leído detenidamente el informe final del estudio titulado “**Consultoría para el diseño de un plan comercial de la empresa Imaquina Consulting Group S.A.S.**”, realizado por las estudiante de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad Javeriana, Paola Andrea Bayona Arengas con cédula de ciudadanía 1.129.583.202 e Ingrid Tatiana Florez Puerto CC 1.144.133.323, y considero que cumple con todos los requisitos requeridos para ser presentada a evaluación.

Atentamente,

David Arango Londoño

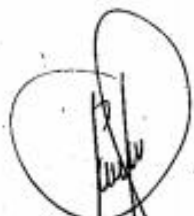
David Arango Londoño

Director del Trabajo de Grado

ARTÍCULO 23 de la resolución N° 13 de julio 6
de 1946

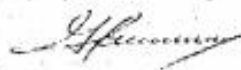
“La Universidad no se hace responsable por los conceptos emitidos por sus alumnos en sus trabajos de Tesis. Sólo velará porque no se publique nada contrario al dogma y a la moral católica y porque la Tesis no contenga ataques o polémicas puramente personales; antes bien, se vea en ellas al anhelo de buscar la Verdad y la Justicia”.

“CONSULTORÍA PARA EL DISEÑO DE UN PLAN COMERCIAL DE LA HERRAMIENTA ZIGILA DE LA EMPRESA IMAQUINA CONSULTING GROUP S.A.S.” Aprobado por el Comité de Trabajos de Grado en cumplimiento de los requisitos exigidos por la Pontificia Universidad Javeriana para optar por el título de Magíster en Administración de Empresas”.



Fabian Fernando Osorio Tinoco
Decano

Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas



Gladis Rodríguez Muñoz
Directora de Posgrados



Diana Milena Aristizabal Aristizabal
Jurado

David Arango
Londoño

Procedimiento de admisión por título de grado Londoño
Fecha: 2025-06-24 10:07:47

David Arango Londoño
Director del Trabajo de Grado

Santiago de Cali, 24 de junio de 2025

Agradecimientos

"Ninguno de nosotros es tan bueno como todos nosotros juntos." – *Ray Kroc*

Este logro es el resultado de un camino que no recorrimos solas. Queremos agradecer profundamente a la Universidad Pontificia Javeriana, que no solo nos brindó las herramientas académicas y profesionales necesarias para desarrollar esta tesis, sino que también fue el espacio donde tuvimos la fortuna de encontrarnos como compañeras, y hoy, como amigas.

Tatiana: Agradezco a Dios por todas las oportunidades que ha puesto en mi camino y por la fuerza que me ha dado para aprovecharlas. A mi esposo, por caminar a mi lado con paciencia y convicción, acompañándome en cada paso y creyendo en mí. A mi familia, que aun en la distancia ha sido un pilar con su amor, palabras de aliento y su apoyo incondicional, y a mi compañera de tesis, Paola, a quien hoy tengo la fortuna de llamar amiga, por su generosidad, cercanía y el respaldo sincero que me ofreció en cada etapa de este proceso.

Paola: Agradezco a Dios por darme la oportunidad de hacer esta maestría. A Tatiana, mi compañera de tesis y de MBA, por su compromiso, enfoque y por animarme en cada momento de este proceso. A mi familia por su amor y respaldo incondicional, y a mi hija Gabriela, mi vida entera, por ser siempre mi mayor inspiración y la razón por la que busco dejar una huella positiva en todo lo que hago.

Gracias a todas las personas que, de una u otra forma, nos acompañaron en este proceso. Este trabajo es reflejo de la suma de apoyos, aprendizajes y afectos que nos han sostenido a lo largo del camino.

Resumen

Esta tesis presenta una consultoría para el diseño de un plan comercial dirigido a la herramienta Zigila, desarrollada por Imaquina Consulting Group S.A.S. Zigila es un framework basado en metodologías ágiles, centrado en el talento humano como eje de la estrategia empresarial. La investigación aborda los desafíos actuales de su comercialización en el sector salud colombiano, caracterizado por cambios regulatorios, incertidumbre financiera y la necesidad de transformación digital. Mediante un enfoque metodológico mixto, que incluyó benchmarking, análisis PESTEL, cinco fuerzas de Porter y una investigación de mercado, se identificaron oportunidades y factores críticos de éxito para posicionar la herramienta. Como resultado, se diseñó una estrategia comercial integrada que articula ventas, marketing, comunicación y relacionamiento con públicos clave, con especial énfasis en IPS de alta complejidad. Esta propuesta busca fortalecer la presencia de Zigila en el mercado, diferenciándola mediante una propuesta de valor clara y un enfoque centrado en la generación de valor compartido.

Palabras clave: estrategia comercial, Zigila, consultoría, sector salud, marketing B2B, valor compartido, herramientas ágiles.

Abstract

This thesis presents a consultancy for the design of a commercial plan focused on Zigila, a framework developed by Imaquina Consulting Group S.A.S. Zigila is based on agile methodologies and places human talent at the core of business strategy. The study explores the current challenges in marketing Zigila within the Colombian healthcare sector, marked by regulatory changes, financial uncertainty, and a growing demand for digital transformation. Through a mixed-method approach—including benchmarking, PESTEL analysis, Porter’s five forces, and market research—key opportunities and success factors were identified to enhance the tool’s positioning. The result is an integrated commercial strategy that connects sales, marketing, communication, and relationship-building with strategic stakeholders, with a focus on high-complexity healthcare institutions (IPS). This plan aims to strengthen Zigila’s market presence through a differentiated value proposition and a shared value approach.

Keywords: commercial strategy, Zigila, consulting, healthcare sector, B2B marketing, shared value, agile tools.

Contenido

Introducción	18
1. Justificación	19
1.1. Problemas Actuales	19
1.2. Descripción de la Herramienta Zigila	22
1.3. Relevancia del Sector Salud.....	24
1.4. Oportunidad para Zigila	25
2. Análisis de los interesados	26
3. Objetivos.....	30
3.1. Objetivo general	30
3.2. Objetivos específicos.....	30
4. Fundamentación teórica	31
4.1. Del Marketing Estratégico al Growth Marketing.....	32
4.1.1. Growth Marketing como Teoría	34
4.2. Mercado B2B	36
4.3. Valor compartido.....	38
4.4. Estrategia Comercial	39
4.5. Análisis PESTEL.....	41
4.6. Análisis de la Industria.....	42
5. Contexto de la organización.....	43
5.1. Historia.....	43

5.1.1.	Principales Hitos	43
5.2.	Propósito Organizacional	44
5.3.	Misión.....	44
5.4.	Visión	45
5.5.	Cultura organizacional	45
5.6.	Recursos físicos.....	46
6.	Modelo o solución propuesta al problema de consultoría	47
6.1.	Benchmarking	48
6.2.	Análisis del Entorno	48
6.3.	Investigación de Mercado	48
6.4.	Modelo de Negocio/ Propuesta de Valor	48
6.5.	Análisis de Recursos y Capacidades	48
6.6.	Plan Comercial	48
7.	Desarrollo del Modelo	49
7.1.	Benchmarking	49
7.2.	Análisis del Contexto externo	53
7.3.	Análisis del contexto interno.....	60
7.4.	Conexión entre hallazgos estratégicos y decisiones tácticas para el plan comercial	61
7.4.1.	Canales de comunicación posicionamiento	61
7.4.2.	Valor diferencial y portafolio de servicios.....	62

	12
7.4.3. Ajustes en el sistema por condiciones del entorno	63
7.4.4. Sostenibilidad y normativas	63
7.5. Propuesta de Valor Zigila.....	64
7.6. Investigación de Mercado	69
7.6.1. El mercado	69
7.6.2. Segmento del Mercado	70
7.6.2.1. Mercado Objetivo.....	70
7.6.2.2. Cliente Objetivo.....	70
7.7. Estudio de Mercado.....	70
7.7.1. Objetivo General de la Investigación.....	70
7.7.2. Objetivos Específicos de la Investigación	70
7.7.3. Instrumento de Recolección de Datos.....	71
7.7.4. Población y Muestra	71
7.7.5. Procedimiento	71
7.7.6. Análisis de Datos	73
7.7.7. Resultados de Investigación.....	73
7.7.8. Recomendación Estratégica	77
8. Estrategia Comercial Integrada para Zigila	80
8.1. Estructuración de Portafolio Zigila	81
8.2. Plan de Ventas: Activación de la Propuesta de Valor	83

8.3.	Plan de Relacionamiento: Comunidad ZIG PARTNER	87
8.3.1.	Programa de Fidelización: Embajadores ZIGILA	87
8.3.2.	Método ZIEM para apropiación para ZIG PARTNER.....	88
8.4.	Cronograma y KPI del plan de relacionamiento ZIG PARTNER	92
8.5.	Plan de comunicación Zigila: posicionamiento estratégico.	94
8.5.1.	Diseño de personalidad de ZIGILA	94
8.5.2.	Valores de la marca.....	95
8.5.3.	Definición de objetivos del plan de comunicación	95
8.5.4.	Público Objetivo y Buyer Persona.....	96
8.5.5.	Acciones que queremos impulsar con nuestra estrategia de comunicación	96
8.5.6.	Plan de recompensas y definición de respaldos.....	98
8.5.7.	Definición de estrategia de medios.....	101
8.5.8.	Estrategia integrada (medios pagos, propios y ganados).....	102
8.5.9.	Inversión y resultados esperados	103
9.	Análisis Financiero	104
9.1.	Estado de resultados.....	104
9.2.	Capital de trabajo	105
9.3.	Flujo de caja	105
9.4.	Premisas del análisis.....	106
9.4.1.	Crecimiento en precios	106

9.4.2.	Crecimiento en ventas por unidades	106
9.5.	Estructura del portafolio de servicios.....	106
9.6.	Capacidades requeridas para la estrategia comercial	106
9.6.1.	Gasto inicial en marketing	107
9.6.2.	Incremento en gastos operativos.....	107
9.6.3.	Desarrollo tecnológico de la herramienta	107
9.7.	Resultados del análisis	107
9.7.1.	Utilidad Bruta.....	107
9.7.2.	Ingresos por ventas	108
9.7.3.	Rentabilidad: ROI.....	108
9.7.4.	Utilidad neta.....	108
9.7.5.	Flujo de Caja Libre	108
10.	Conclusiones.....	109
11.	Referencias.....	112

Lista de tablas

	Págs.
Tabla 1 Análisis de Involucrados.....	29
Tabla 2 Comparativo de enfoques Kotler y Sean Ellis	35
Tabla 3 Benchmarking de empresas de consultoría.....	50
Tabla 4 Análisis Pestel Industria Salud 2024	54
Tabla 5 Análisis de fuerzas y puntajes.....	60
Tabla 6 Tacticas de comunicación	62
Tabla 7 Acciones comunicativas	62
Tabla 8 Ajuste a portafolio	63
Tabla 9 Ajuste a portafolio	63
Tabla 10 Pasos hacia la propuesta de valor – Paso No. 1	64
Tabla 11 Pasos hacia la propuesta de valor – Paso No. 2.....	65
Tabla 12 Pasos hacia la propuesta de valor – Paso No.3	66
Tabla 13 Pasos hacia la propuesta de valor – Paso No.4.....	67
Tabla 14 Pasos hacia la propuesta de valor – Paso No.5	68
Tabla 15 Pasos hacia la propuesta de valor – Paso No.5	69
Tabla 16 Distribución de empresas de salud en Colombia.....	69
Tabla 17 Objetivos y preguntas de investigación en la aplicación de la Encuesta	72
Tabla 18 Hallazgos de los objetivos	73
Tabla 19 Resumen de Hallazgos Claves y oportunidades para ZIGILA	76
Tabla 20 Matriz VRIO – Zigila / Imaquina	79
Tabla 21 Estructura de Portafolio Zigila.....	82
Tabla 22 Factores claves y ponderación de Prospectos	85

Tabla 24 Key de métricas de equipo de ventas.....	86
Tabla 25 Cronograma de actividades claves primer año	93
Tabla 26 Indicadores claves de desempeño KPI.....	93
Tabla 27 Customer Journey Map – Zigila	97
Tabla 28 Cuadro de Mando campaña de comunicación Zigila.....	98
Tabla 29 Plan de recompensas y respaldos.....	99
Tabla 30 Conocimiento.....	102
Tabla 31 Conversación	102
Tabla 32 Experiencia	103
Tabla 33 Personal.....	103
Tabla 34 Estrategia de medios pagos para awareness	103
Tabla 35 Inversión	103
Tabla 36 Proyección de Estado de Resultados año 2024-2025-2026.....	104
Tabla 37 Capital de trabajo.....	105
Tabla 38 Flujo de caja.....	105

Lista de figuras

	Págs.
Figura 1 Árbol del problema actual	21
Figura 2 Framework Zigila: Etapas y Elementos Clave	23
Figura 3 Matriz de Interés y Poder	27
Figura 4 Proceso de Marketing (Kotler,2016)	33
Figura 5 Modelo de solución consultoría.....	47
Figura 6 Comparación de atributos de marca en Consultorías de Salud	52
Figura 7 Perfil del ejecutivo vendedor Zigila	83
Figura 8 Etapas del Tubo de Negociación Zigila Fuente.....	85
Figura 9 Criterios de avance por etapa	86
Figura 10 Plan de Relacionamiento Zigila.....	88
Figura 11 Modelo ZIEM.....	89
Figura 12 Arquetipo del Revolucionario y del Sabio	95
Figura 13 Buyer Persona Zigila	97

Introducción

Cuando una empresa lanza un nuevo producto o busca posicionar una forma innovadora de hacer las cosas, suele enfocarse intensamente en el desarrollo de la idea, relegando a un segundo plano la planificación estratégica para darla a conocer. Esta desconexión entre creación y comercialización puede limitar el alcance e impacto del proyecto, especialmente en mercados complejos y cambiantes como el colombiano. En este contexto, Imaquina Consulting Group abre la oportunidad de aportar una visión externa, especializada y estratégica en áreas claves como el marketing, las ventas y el relacionamiento, con el fin de construir un plan comercial sólido, alineado con el propósito de la organización y con las dinámicas reales del mercado.

Comprender la estructura del equipo de trabajo, sus capacidades internas y las condiciones del entorno se convierte en un paso fundamental. Particularmente en Colombia, donde la industria de la salud atraviesa transformaciones profundas, marcadas por altos niveles de incertidumbre, pero también por oportunidades significativas para aquellas organizaciones con visión de cambio y capacidad de adaptación.

Desde esta perspectiva, el modelo de consultoría propuesto busca identificar y potenciar las oportunidades que surgen en un entorno volátil y retador. Reconociendo que hay variables fuera del control de las empresas, este modelo plantea una preparación constante, estratégica y activa que permita posicionarse como un actor relevante y competitivo dentro del sector salud. Además, entendiendo que el mercado B2B se fundamenta en las relaciones, esta propuesta integra una estrategia comercial holística, que articula de manera coherente los frentes de ventas, comunicación, marketing y relacionamiento con todos los públicos de interés. De esta forma, se busca no solo fortalecer la presencia de la organización, sino también crear conexiones significativas y sostenibles que respalden su crecimiento a largo plazo.

1. Justificación

1.1. Problemas Actuales

Imaquina Consulting Group es una firma de consultoría en innovación con sede en Barranquilla, Colombia. A lo largo de su trayectoria, han identificado un patrón recurrente en los clientes: investigan, consultan y muestran gran interés por las metodologías utilizadas. Sin embargo, a menudo asumen que estas deben aplicarse de manera estricta y uniforme a cualquier modelo de negocio, sin considerar su estructura organizativa, tamaño o recursos disponibles.

Entendiendo que no todas las metodologías funcionan de la misma manera para todas las empresas, Imaquina ha desarrollado con un enfoque propio, una metodología denominada Zigila, adaptado a la realidad de cada organización, asegurando que las soluciones sean prácticas, flexibles y alineadas con las necesidades específicas de cada cliente.

Sin embargo, el proceso de comercialización de Zigila enfrenta múltiples desafíos que han limitado su crecimiento y posicionamiento en el mercado. Entre los problemas más críticos se destacan la falta de una estructura comercial definida, lo que genera una baja visibilidad y un posicionamiento débil en sectores claves, como el de la salud. Esto se debe, en gran parte, a que el acercamiento con los gerentes de las empresas del sector salud requiere un nivel de especialización y expertise significativo pues se trata de un sector donde las decisiones se toman a nivel directivo y estratégico, y requieren consultores con un alto nivel de credibilidad y conocimiento en el área.

Imaquina, consciente del potencial de las redes digitales para promocionar la herramienta Zigila, como LinkedIn, YouTube, Instagram y su página web corporativa www.imaquina.com.co, reconoce la necesidad de establecer lineamientos claros sobre la inversión en estos canales. La estrategia debe enfocarse no solo en fortalecer el posicionamiento

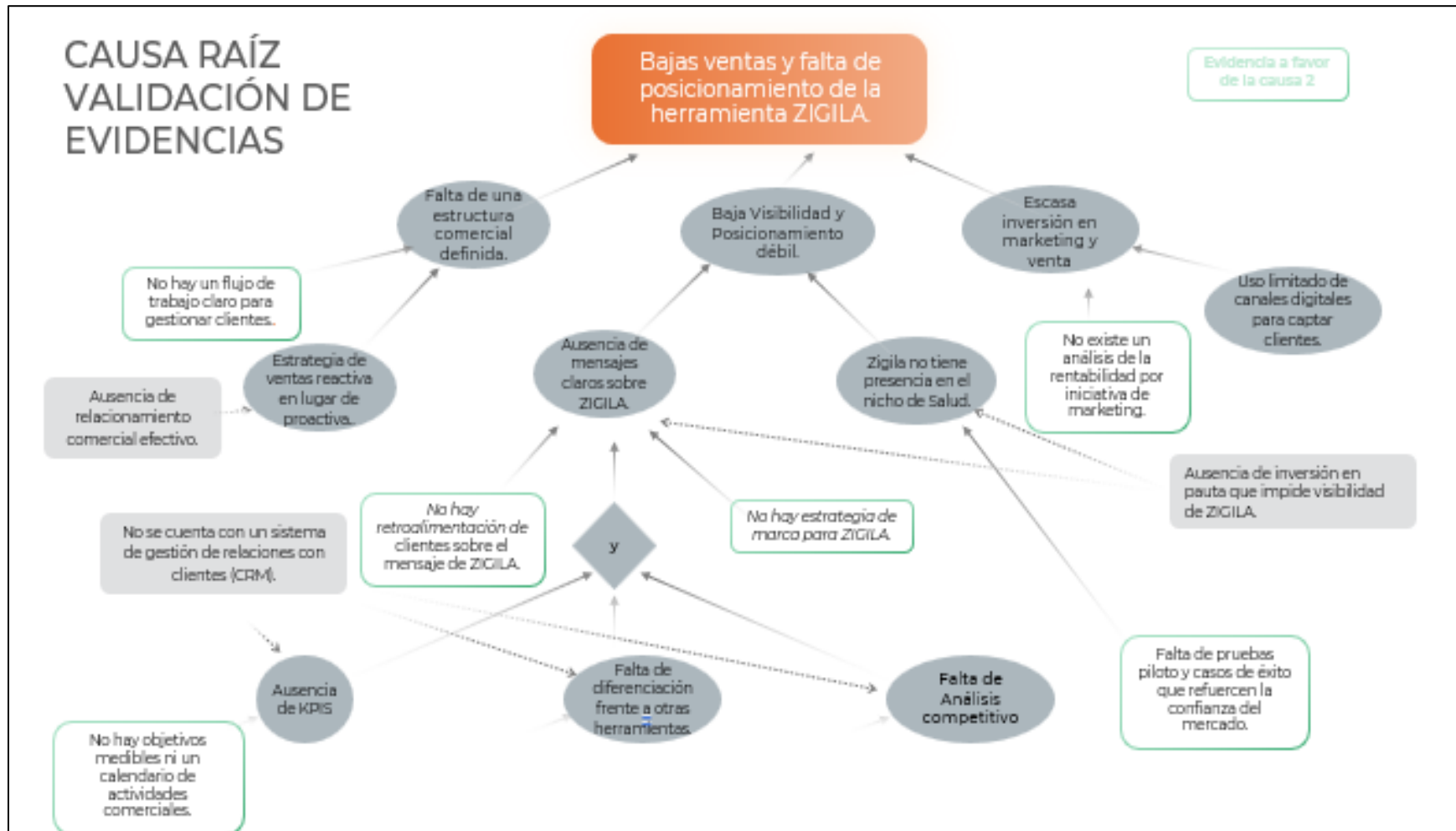
de la marca, sino también en impulsar las ventas y facilitar un acercamiento efectivo con los tomadores de decisión clave. Imaquina también entiende que este acercamiento digital debe complementarse con insights sobre las necesidades y percepciones de los clientes. A través de encuestas o entrevistas con los directivos y tomadores de decisiones clave, especialmente en el sector salud, Imaquina podría obtener información valiosa sobre los desafíos que enfrentan las empresas, la efectividad de las metodologías actuales y el valor que perciben en herramientas como Zigila. Estos insights ayudarían a potenciar aún más la estrategia digital, asegurando que la comunicación y promoción de Zigila se alineen perfectamente con las expectativas y necesidades de los clientes potenciales.

También se observa una ausencia de un análisis competitivo que permita identificar si Zigila se diferencia realmente de otras metodologías utilizadas por firmas consultoras, como el Balanced Scorecard o las herramientas propias de firmas como Deloitte con su ValueMap™.

A continuación, se visualizan los problemas que enfrenta Imaquina en la comercialización de la herramienta Zigila:

Figura 1

Árbol del problema actual



Fuente: Elaboración Propia, 2025.

1.2.Descripción de la Herramienta Zigila

Zigila es un framework desarrollado por Imaquina Consulting Group para transformar el desempeño empresarial dando relevancia al talento humano como centro de la estrategia organizacional. Su enfoque combina tres pilares clave: agilidad, innovación y medición efectiva, logrando alinear a los equipos con los objetivos estratégicos de las empresas.

El método de Zigila se estructura en cuatro etapas colaborativas y medibles:

- *Analytics (Business Intelligence)*: etapa de análisis inicial, que incluye cinco dimensiones principales: personas, producto, capacidad interna, competidores (*players*), canales y tendencias del mercado. Se recogen datos y se realizan diagnósticos para tener una visión clara de los recursos y desafíos existentes.
- *Design (Growth Path)*: se definen los objetivos estratégicos, sostenibles y de desempeño, además de impulsar la innovación. Se establecen resultados clave que guían el camino hacia el crecimiento. Se diseñan dos planes esenciales: P.D.A.: Plan de Acción y P.F.D.: Plan de Feedback de Desempeño.
- *Activación (Start-Up)*: Implementación ágil a través de herramientas como Product Backlog y Sprints, asegurando una ejecución efectiva Esta etapa se centra en la implementación de los planes diseñados. Incluye: *Schedule*: Organización del cronograma. *Soporte*: Herramientas y recursos para la ejecución.
- *Feedback*: Retroalimentación continua. *Apropiación*: Compromiso de los equipos para garantizar el éxito.
- *Performance (Early Victories)*: Se mide el rendimiento a través de un sistema de Dashboard que opera en diferentes frecuencias: semanal, mensual, trimestral y anual. Los resultados se

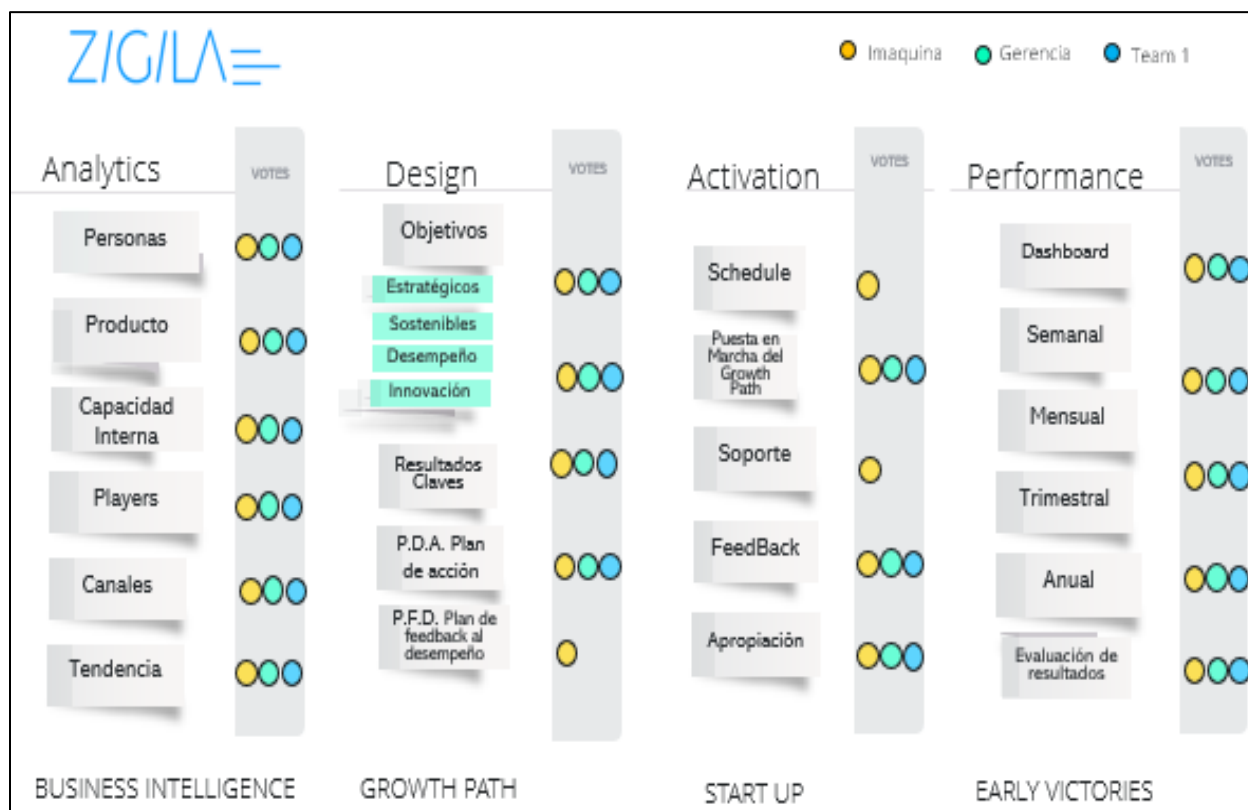
evalúan continuamente para realizar ajustes y garantizar el logro de las metas propuestas.

Evaluación continua mediante métricas claras y ajustes dinámicos para maximizar resultados

A continuación, se resume visualmente la estructura de Zigila descrita anteriormente:

Figura 2

Framework Zigila: Etapas y Elementos Clave



Fuente: Elaboración Imaquina Consulting Group, 2023.

El método Zigila destaca por ser altamente colaborativo, involucrando tanto al equipo interno de Imaquina como a la gerencia y otros equipos (representados por los círculos de colores en cada etapa). Combina herramientas como OKRs, Design Thinking y Scrum, que aseguran un enfoque ágil, orientado al aprendizaje y basado en resultados tangibles. La alineación hacia una "North Star Metric" permite mantener el enfoque en objetivos estratégicos clave. Lo que diferencia a Zigila es su enfoque en el talento humano como motor de cambio, priorizando su desarrollo para lograr resultados de alto impacto.

A través de metodologías como Design Thinking, OKR y Scrum, Zigila no solo aborda problemas de gestión, sino que también acelera el rendimiento organizacional al fomentar una cultura de alto desempeño, innovación y sostenibilidad. Zigila aporta valor al ofrecer una solución adaptable que ayuda a las empresas a superar desafíos críticos, como brechas en habilidades, procesos internos ineficientes o falta de alineación estratégica, mientras genera resultados medibles en el corto y mediano plazo. Este framework está diseñado para organizaciones que buscan una transformación integral, mayor agilidad y un enfoque estratégico en el talento.

A diferencia de otros enfoques, Zigila prioriza el desarrollo del talento como el motor principal para generar resultados de alto impacto, en lugar de enfocarse únicamente en los resultados finales.

1.3.Relevancia del Sector Salud

El sector salud en Colombia enfrenta una transformación significativa debido a las reformas legales que buscan modificar el papel de las EPS y fortalecer la atención primaria a través de las IPS. El futuro del sistema de salud apunta a que el usuario tenga la libertad de escoger su IPS. Según el Registro Especial de Prestadores de Servicios de Salud (REPS), a diciembre de 2022, había 11.750 IPS habilitadas en todo el país.

Las IPS son la columna vertebral del sistema de salud en Colombia, especialmente aquellas de alta complejidad, que se encargan de la atención de enfermedades complejas y huérfanas, las cuales requieren tratamientos especializados y de alto costo. Estas instituciones no solo prestan servicios médicos a los afiliados y beneficiarios, sino que también desempeñan un papel fundamental en la gestión de patologías que demandan un alto nivel de especialización, desde la atención primaria hasta servicios altamente especializados. En un contexto de

transformaciones regulatorias y presión para mejorar la eficiencia operativa, la calidad del servicio y la sostenibilidad financiera, las IPS deben adaptarse rápidamente a nuevas demandas tecnológicas y de gestión. La implementación de herramientas innovadoras, como Zigila, puede ser crucial para optimizar la gestión del talento humano, mejorar los procesos internos y fortalecer su competitividad en un entorno cada vez más exigente.

1.4.Oportunidad para Zigila

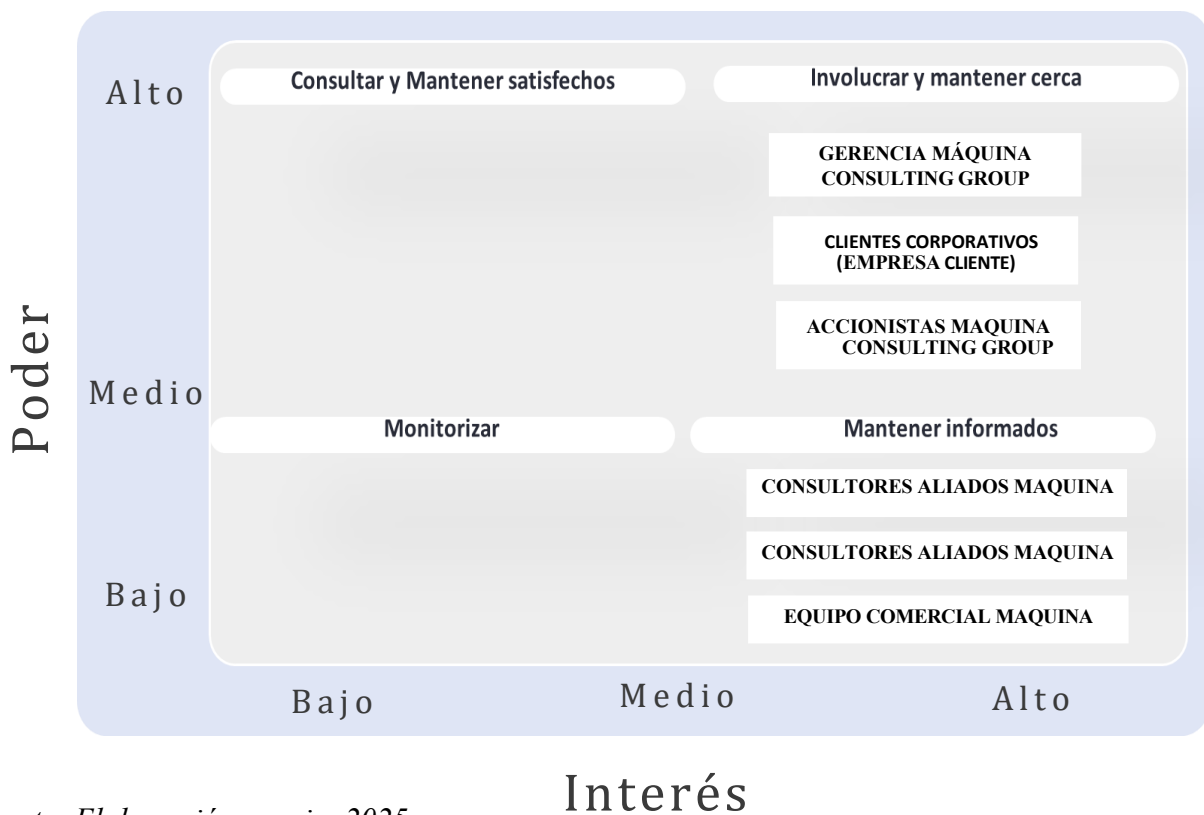
El desarrollo de un plan comercial para Zigila permitirá establecer lineamientos estratégicos que potencien su posicionamiento, definan una propuesta de valor diferenciada y articulen tácticas efectivas para atraer y retener clientes. El plan comercial contribuirá a cerrar las brechas actuales en términos de comunicación, comercialización y generación de confianza en el mercado, fortaleciendo la presencia de Zigila en el sector salud y expandiendo su alcance a nuevas oportunidades de negocio. Asimismo, la implementación de un plan comercial bien estructurado permitirá posicionar a Zigila como una herramienta relevante para el sector salud en Colombia.

2. Análisis de los interesados

La matriz de Mendelow fue creada en 1991 por Aubrey L. Mendelow como una forma sencilla para identificar, analizar y priorizar a los stakeholders de un proyecto en función de dos variables clave: su nivel de poder (capacidad de influencia en las decisiones) y su nivel de interés (grado de afectación o beneficio derivado de los resultados). Esta matriz organiza a los stakeholders en cuatro cuadrantes que permiten determinar las estrategias más adecuadas para gestionar su participación y comunicación:

- Alta influencia, alto interés: Estos stakeholders son críticos para el éxito del proyecto requieren un involucramiento constante y directo.
- Alta influencia, bajo interés: Aunque no están directamente interesados en el día a día, su capacidad de decisión exige mantenerlos satisfechos y consultados.
- Baja influencia, alto interés: Estas partes interesadas deben mantenerse informadas, ya que, aunque no tienen poder de decisión, pueden apoyar el proyecto con su entusiasmo o retroalimentación.
- Baja influencia, bajo interés: Requieren monitoreo ocasional, ya que su impacto en el proyecto es limitado.

En el contexto del plan comercial para Imaquina Consulting Group y la herramienta Zigila, esta matriz permite priorizar esfuerzos y recursos al identificar qué stakeholders necesitan mayor atención y cuáles requieren menor involucramiento.

Figura 3*Matriz de Interés y Poder*

A partir del análisis de stakeholders, se evidencia que la viabilidad del plan comercial de Zigila depende críticamente de la dinámica de poder e interés entre los actores clave. El estudio revela que el Gerente y los Accionistas concentran la capacidad de aprobación estratégica y asignación de recursos, lo que exige una narrativa comercial alineada a sus métricas de rentabilidad. De otro lado los Clientes Corporativos, al poseer alto poder e interés, funcionan como validadores del producto, lo que sugiere que su percepción podría acelerar u obstruir la adopción masiva. Por último, el Equipo Comercial y mentores consultores, pese a su bajo poder decisorio, representan un riesgo operativo si sus expectativas no son gestionadas, dado su rol en la ejecución táctica y ampliación de red. Este escenario plantea que la efectividad del plan comercial no solo radica en su diseño operativo, sino en la capacidad de anticipar y negociar las

demandas asimétricas de cada grupo, priorizando los nodos de influencia crítica. La teoría de Mitchell (1997) sobre atributos de stakeholders (poder, legitimidad, urgencia) respalda este análisis, al señalar que la gestión comercial debe responder a jerarquías de influencia, no solo operativas. (Mitchell et al., 1997)

En la Tabla 1: Análisis de Stakeholders, se identifica una gestión prioritaria para los actores con *Alto Poder y Alto Interés*, ya que su influencia es crítica para el éxito del plan comercial. *Gerentes, Clientes Corporativos y Accionistas* desempeñan un papel clave al controlar recursos financieros y decisiones estratégicas, por lo que no alinear sus expectativas representaría un riesgo significativo.

Los stakeholders con *Alto Interés*, pero *Bajo Poder*, como el *Equipo Comercial, Consultores Aliados y Socios*, no toman decisiones estratégicas, pero su participación es fundamental para la ejecución del plan comercial. Un monitoreo proactivo garantizará que se mantengan alineados con los objetivos y procesos establecidos. Si no se les involucra adecuadamente, existe el riesgo de desmotivación o falta de coordinación, lo que podría afectar la implementación efectiva de la estrategia.

La efectividad del plan comercial dependerá de satisfacer las demandas de los stakeholders de Alto Poder, asegurando métricas claras para los accionistas y propuestas de valor personalizadas para los clientes. Al mismo tiempo, será fundamental mantener el compromiso de los stakeholders operativos mediante una comunicación transparente y una participación limitada en decisiones tácticas, garantizando así su alineación sin comprometer la agilidad del proceso.

Tabla 1*Análisis de Involucrados*

<i>Interesado</i>	<i>Expectativas</i>	<i>Interés</i>	<i>Recurso</i>	<i>Interés</i>	<i>Poder</i>
Gerente Imaquina Consulting Group (Consultora y Autora de Zigila)	<ul style="list-style-type: none"> – Plan comercial dinámico. – Eficiencia en recursos. – Mejora de indicadores financieros. 	Visibilidad y posicionamiento.	Económicos, Gestión, Conocimiento del método	Alto	Alto
Equipo Comercial de Imaquina Consulting Group S.A.S	<ul style="list-style-type: none"> – Herramientas claras. – Metas de ventas realistas. 	Lograr la implementación exitosa del plan comercial.	Experiencia en venta consultiva Negociación	Alto	Bajo
Cientes corporativos (Empresa Objetivo que adquiere la solución).	<ul style="list-style-type: none"> – Comunicación clara sobre los beneficios y aplicaciones de Zigila. – Entender la propuesta de valor para mejorar su rendimiento humano. – Recibir soluciones personalizadas que respondan a sus necesidades específicas. 	Lograr resultados tangibles en el rendimiento humano.	Método, Recursos financieros, Experiencia.	Alto	Alto
Accionistas Imaquina Consulting Group	<ul style="list-style-type: none"> – Mitigación de riesgos comerciales y jurídicos. – Rentabilidad sostenible del plan comercial – Alineación con la visión estratégica de la empresa. 	Mejoramiento de indicadores financieros comerciales.	Económicos Liderazgo y Poder de Decisión	Alto	Alto
Consultores aliados de Imaquina Consulting Group	<ul style="list-style-type: none"> – Claridad en los roles, responsabilidades y métricas asociadas al plan comercial. – Información transparente sobre proyecciones económicas. – Claridad sobre expectativas económicas. 	Contribuir al éxito de la consultoría a través de sus capacidades.	Capacidad comercial Capacidad operativa. Experiencia técnica específica.	Alto	Bajo
Socios Comerciales Imaquina Consulting Group	<ul style="list-style-type: none"> – Intercambio de conocimiento. – Definición de responsabilidades. – Distribución de utilidades. 	Maximizar beneficios a través de una colaboración estratégica.	Red de contactos. Reputación Económico	Alto	Bajo

Fuente: Elaboración propia, 2025.

3. Objetivos

3.1. Objetivo general

- Diseñar un modelo para la elaboración de un plan comercial del producto Zigila de la empresa Imaquina Consulting Group, ubicada en la ciudad de Barranquilla, con un horizonte de 12 meses.

3.2. Objetivos específicos

- Benchmarking potenciales competidores: Comprender las estrategias de posicionamiento y oferta de valor de empresas competidoras en el campo de la alineación estratégica, mediante un análisis comparativo (benchmarking).
- Análisis del Contexto Externo: Identificar oportunidades y amenazas en el sector salud en Colombia mediante el análisis del entorno externo en el que opera Zigila, aplicando la metodología PESTEL y el modelo de las cinco fuerzas de Porter.
- Investigación de Mercado: caracterizar o comprender las expectativas de las audiencias de interés del proyecto en relación con las percepciones que tienen sobre la adquisición y contratación del servicio de consultoría.
- Modelo de Negocio / Propuesta de valor: Desarrollar una propuesta de valor que dé respuesta a las necesidades del cliente objetivo identificado y a las condiciones del contexto analizado.
- Análisis de Recursos y Capacidades: Evaluar los recursos humanos, tecnológicos y operativos de Zigila para determinar la capacidad de implementación del plan comercial.
- Plan comercial: Integrar la estrategia comercial con un plan de comunicación y relacionamiento que articule el portafolio de servicios y contribuya al crecimiento de las ventas y la fidelización de clientes.

4. Fundamentación teórica

Las marcas ya no se definen solo por lo que hacen, sino por el por qué y el cómo lo hacen, como destaca Simon Sinek (2018) en *Empieza con el porqué*. Mientras Philip Kotler, en su modelo de las 4P del marketing (producto, precio, plaza y promoción), explica cómo crear y entregar valor, Sinek añade un elemento clave: el propósito, que conecta emocionalmente a la marca con los consumidores. En este contexto, el branding es esencial no solo en mercados de consumo (B2C), sino también en el ámbito empresarial (B2B), donde la confianza, la reputación y la propuesta de valor son determinantes. En 2024, Interbrand transforma el branding en brand thinking (que hace 40 años acuñó el término branding, ahora introduce brand thinking: una gestión continua de marca enfocada en resolver desafíos empresariales, impulsar el crecimiento y priorizar la experiencia del consumidor. Esta práctica integra la estrategia de marca en el negocio, trascendiendo el departamento de Marketing para ocupar un lugar clave en la dirección corporativa): una gestión continua que impulsa el crecimiento empresarial, priorizando la experiencia del consumidor e involucra a toda la organización.

La estrategia de marca ya no es solo una función del departamento de Marketing, sino un pilar fundamental dentro de la estrategia de negocio, con un rol clave en la toma de decisiones directivas. En este contexto, el presente marco teórico analizará conceptos esenciales como el Growth Marketing, el marketing digital, el propósito de marca, el valor compartido y la estrategia comercial en entornos B2B. Estos elementos no solo fortalecen la diferenciación y posicionamiento de Zigila en el sector salud, sino que también contribuyen a su crecimiento y capacidad de atracción de clientes clave.

Desde el marketing estratégico, se abordará la importancia de posicionar a Zigila en un mercado competitivo, destacando su propuesta de valor. El marketing digital jugará un papel

clave en la visibilidad y captación de clientes, optimizando el alcance y la comunicación con los tomadores de decisiones en el sector salud. Asimismo, se analizará el concepto de propósito de marca, como señala Simon Sinek (2018), enfatizando cómo una marca con un propósito claro genera confianza y conexión emocional, elementos clave en la consultoría empresarial.

El enfoque de valor compartido permitirá entender cómo Zigila no solo busca generar rentabilidad, sino también aportar al desarrollo del sector salud mediante la innovación y la gestión del talento humano

El sustento teórico de esta consultoría se basa en los aportes de Philip Kotler, Gary Armstrong y Sridhar Balasubramanian, quienes en su obra *Marketing (2024)* exploran estrategias de mercado, el comportamiento del cliente B2B y la creación de valor empresarial. Además, se incorpora la perspectiva de Simon Sinek (2018) con su concepto del Círculo Dorado, un enfoque que revolucionó la forma de entender el marketing y la estrategia empresarial al poner el propósito en el centro. Sinek sostiene que las empresas más exitosas no solo comunican qué hacen o cómo lo hacen, sino que comienzan por explicar el por qué lo hacen. Se incorporará la visión de Sean Ellis y su enfoque de growth marketing, el cual enfatiza la experimentación, la optimización basada en datos y el crecimiento acelerado mediante estrategias innovadoras y medibles. Esta combinación de enfoques permite diseñar estrategias más efectivas, alineadas con la identidad de la empresa y orientadas a la diferenciación y sostenibilidad en un entorno competitivo.

4.1. Del Marketing Estratégico al Growth Marketing

Philip Kotler, profesor emérito de la Kellogg School of Management, es ampliamente reconocido como el padre del marketing moderno debido a sus significativos aportes tanto en el ámbito académico como en el mundo empresarial. Kotler define el marketing como un proceso

mediante el cual las empresas atraen y gestionan relaciones rentables con los clientes, maximizando la rentabilidad y generando valor tanto para la organización como para el consumidor.

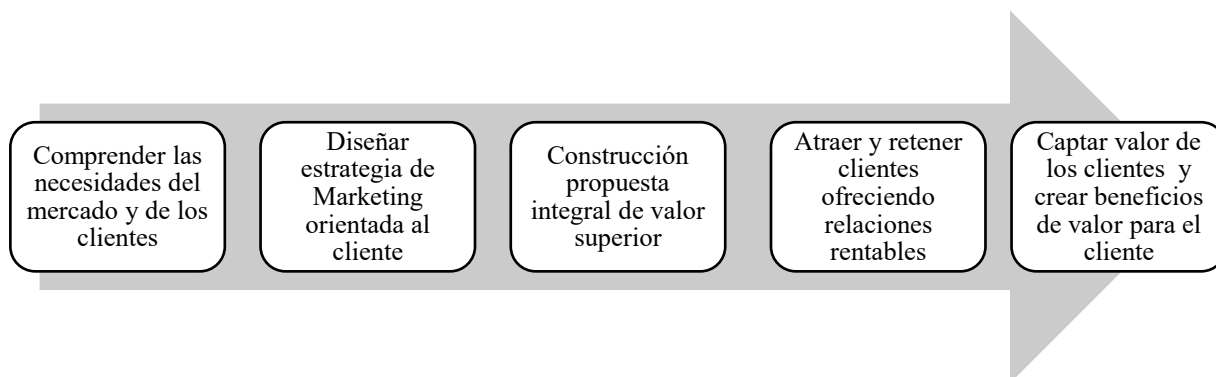
Kotler plantea un modelo sencillo de cinco pasos para crear y captar valor, además de establecer relaciones a largo plazo con los clientes, este modelo se plantea en la Figura 3.

Proceso de Marketing (Kotler,2016):

- (1) Análisis del entorno y del mercado
- (2) Segmentación, targeting y posicionamiento (STP)
- (3) Diseño de la propuesta de valor
- (4) Implementación de estrategias de marketing mix (4P: producto, precio, plaza y promoción)
- (5) Medición y control del desempeño.

Figura 4

Proceso de Marketing (Kotler,2016)



Fuente: Elaboración propia, 2025.

Mientras Philip Kotler cubre las 4 P del *marketing mix*, Simon Sinek introduce la 5ª P al destacar la importancia de tener un *propósito*. Simon Sinek se centra en la idea de que las organizaciones deben comunicar claramente su "por qué" o propósito fundamental para inspirar a sus empleados, clientes y seguidores. Este concepto es conocido como "*El Círculo Dorado*" o *Golden Circle*. En su modelo, Sinek propone que las empresas deben comenzar por definir su propósito (el "por qué"), luego abordar cómo lo logran (el "cómo") y, finalmente, lo que ofrecen

(el "qué"). Este enfoque enfatiza que un propósito claro no solo motiva a las personas dentro de la organización, sino que también atrae a aquellos que comparten valores similares.

4.1.1. Growth Marketing como Teoría

Sean Ellis (2018) introdujo el concepto de Growth Marketing a partir de su experiencia en el escalamiento de empresas emergentes en Silicon Valley. Este enfoque se basa en la aplicación de métodos científicos al marketing, utilizando pruebas, análisis de datos y optimización continua para maximizar el crecimiento. El Growth Marketing se fundamenta en los siguientes principios:

- *Experimentación Continua*: a diferencia del marketing tradicional, que sigue planes de largo plazo, el Growth Marketing fomenta la realización de experimentos constantes para identificar estrategias efectivas en tiempo real.
- *Optimización Basada en Datos*: las decisiones se toman con base en análisis cuantitativos y cualitativos, asegurando que cada acción tenga un impacto medible.
- *Ciclo de Retroalimentación Rápido*: se implementan mejoras constantes mediante iteraciones rápidas, lo que permite adaptar las estrategias en función de los resultados obtenidos.
- *Uso de Canales No Convencionales*: el Growth Marketing explora estrategias como referidos, marketing viral, optimización en motores de búsqueda (SEO) y automatización del marketing para lograr un crecimiento acelerado.

El modelo de Growth Marketing propuesto por Ellis está estructurado en un ciclo de prueba y aprendizaje conocido como "*Pirate Metrics*" (AARRR), un modelo diseñado específicamente para startups y negocios digitales, enfocado en la adquisición y retención de clientes mediante un enfoque basado en datos y experimentación. Su objetivo es optimizar el crecimiento a través de un ciclo continuo de pruebas y mejoras. Se divide en:

i. Conocimiento

Adquisición: captación de usuarios a través de diferentes canales.

ii. Consideración y Acción

Activación: primeras interacciones que generan interés y compromiso.

iii. Retención: Mantener a los usuarios interesados a lo largo del tiempo.

iv. Referencia: Conseguir que+ los usuarios recomienden el producto o servicio.

v. Ingresos (Revenue): Conversión del usuario en cliente pagador.

El growth marketing surge como una respuesta ágil a los desafíos de crecimiento acelerado que enfrentan los startups tecnológicos. A diferencia del enfoque estratégico de Kotler, que se centra en la planificación a largo plazo y la segmentación estructurada, el *growth marketing* se enfoca en identificar las tácticas más eficientes para escalar rápidamente la base de usuarios y mejorar la retención. Ambos enfoques, aunque distintos pueden ser complementarios como se observa en la siguiente comparación:

Tabla 2

Comparativo de enfoques Kotler y Sean Ellis

<i>Aspecto</i>	<i>Kotler (Marketing Estratégico)</i>	<i>Sean Ellis (Growth Marketing)</i>
Enfoque	Largo plazo, planificación estratégica basada en segmentos de mercado.	Corto plazo, optimización continua basada en experimentos y datos.
Objetivo	Crear y mantener valor de marca a través del tiempo.	Lograr un crecimiento acelerado con tácticas medibles.
Método	4P (Producto, Precio, Plaza, Promoción) y análisis de mercado.	AARRR (Adquisición, Activación, Retención, Referral, Revenue) y experimentación.
Toma de decisiones	Basada en estudios de mercado y estrategias consolidadas.	Basada en pruebas A/B, iteraciones y métricas de crecimiento.
Aplicación	Empresas establecidas, mercados tradicionales y de consumo masivo.	Startups, empresas digitales y entornos de rápido cambio.

Fuente: Elaboración propia, 2025.

Para el plan comercial que incluye marketing y ventas incluiremos a Kotler para definir la estrategia de mercado y la propuesta de valor (identificando segmentos claves y diferenciadores) y con el Growth Marketing optimizaremos tácticas de adquisición, conversión y retención de clientes con base en datos y experimentos.

El *growth marketing* de Sean Ellis y el marketing estratégico de Philip Kotler tienen enfoques distintos en cuanto a la planificación y ejecución de estrategias de mercado. Kotler, considerado el padre del marketing moderno, desarrolla un enfoque estructurado basado en el análisis del entorno, la segmentación de mercados, el posicionamiento y la creación de valor a largo plazo. Su metodología enfatiza la importancia de entender las necesidades del consumidor y diseñar estrategias alineadas con los objetivos de la empresa, integrando herramientas tradicionales y digitales para construir marcas sólidas y sostenibles en el tiempo.

4.2.Mercado B2B

Comprender el mercado no se limita a un objetivo comercial, sino que es un proceso orientado a generar valor para el cliente y construir relaciones sólidas a largo plazo. Tomar decisiones basadas en información precisa, no solo incrementa las probabilidades de éxito, sino que también impulsa un crecimiento sostenible. Por ello, el diseño de una estrategia de marketing debe centrarse en la entrega de valor, comenzando con una segmentación adecuada del mercado objetivo. La segmentación es crucial, ya que no todos los consumidores tienen las mismas necesidades, expectativas o comportamientos.

El mercado *B2B (Business-to-Business)* se refiere a la transacción de bienes y servicios entre empresas. Se caracteriza por relaciones a largo plazo, ciclos de ventas más largos, y decisiones de compra basadas en el valor y retorno de inversión (ROI). Las empresas en este mercado tienen necesidades específicas y a menudo requieren soluciones personalizadas. Las

transacciones suelen ser de mayor volumen y valor que en B2C, lo que permite negociar precios y condiciones. Las decisiones de compra se toman de manera colaborativa, involucrando a varios miembros de la empresa.

Las estrategias de marketing B2B incluyen hiperpersonalización, contenido especializado y segmentación de clientes según su comportamiento. El *Growth Marketing* entra en el mercado B2B como una estrategia centrada en la adquisición, retención y fidelización de clientes con un enfoque ágil y de bajo costo. Se podría estructurar un modelo que encaje con el de Kotler con los siguientes elementos de *Growth Marketing* B2B, alineando así:

- (1) Análisis del entorno y del mercado: El Growth Marketing se apoya en la recopilación de datos para identificar oportunidades y amenazas de manera rápida y eficiente. Utiliza herramientas de análisis para obtener insights que permitan actuar de inmediato y ajustar las estrategias de adquisición y retención de clientes de forma ágil y continua.
- (2) Segmentación, Targeting y Posicionamiento (STP): El Growth Marketing se enfoca en la experimentación y pruebas rápidas para encontrar los segmentos más rentables. Usando datos y pruebas A/B, ajusta continuamente los esfuerzos de targeting y posicionamiento para maximizar la efectividad de las campañas y aumentar las conversiones.
- (3) Diseño de la propuesta de valor: El Growth Marketing también implica pruebas rápidas de la propuesta de valor para ver qué resuena mejor con los clientes. Se realizan experimentos para determinar qué mensaje o característica del producto atrae más, optimizando el valor percibido por los clientes B2B de manera ágil.
- (4) Implementación de estrategias de marketing mix (5P): En Growth Marketing, el enfoque es iterativo y basado en experimentos rápidos para ajustar el marketing mix. Se prueban

diferentes combinaciones de producto, precio, promoción y canales de distribución (plaza) para encontrar las estrategias que generen mayor crecimiento con el menor costo.

1. Medición y control del desempeño: El Growth Marketing se basa en el análisis de datos en tiempo real. Usando KPIs y métricas, se monitorean continuamente las tácticas para identificar rápidamente qué funciona y qué no, permitiendo hacer ajustes rápidos y mejorar el rendimiento y ROI.

4.3. Valor compartido

El concepto de valor compartido fue desarrollado por Michael Porter y se basa en la idea de que el éxito empresarial y el bienestar de la comunidad no son objetivos opuestos, sino que pueden y deben estar alineados. Porter sostiene que las empresas pueden generar valor económico al mismo tiempo que abordan necesidades y desafíos sociales, creando así un impacto positivo tanto en la sociedad como en su propio desempeño financiero.

En esta misma línea, Kotler (2024) reconoce en su libro Marketing que los mercados no están definidos únicamente por factores económicos, sino también por las necesidades de la sociedad en su conjunto. Este enfoque destaca la importancia de que las empresas no solo se enfoquen en maximizar sus beneficios, sino en generar un impacto positivo en su entorno, integrando estrategias de negocio que respondan a las expectativas sociales y ambientales de sus consumidores y clientes. A través del valor compartido se engancha la generación de valor económico empresarial con la creación de valor para la sociedad.

El concepto de valor compartido no solo representa un enfoque de responsabilidad social, sino que también puede integrarse estratégicamente en el modelo de negocio de una empresa. Al alinear su éxito con el bienestar de la comunidad, las organizaciones pueden convertir este enfoque en una ventaja competitiva sostenible, pues cada día tiene mayor relevancia dado que la

gente es más consciente de la sociedad y el medio ambiente y este comportamiento fuerza a la empresa a integrar el impacto social en su modelo de negocio.

Incorporar el valor compartido dentro de la estrategia de Marketing no solo va a permitir generar rentabilidad mientras se fortalecen las conexiones con la sociedad y el entorno en el que opera la compañía, sino que también contribuye a la construcción de una reputación sólida. Además, este enfoque brinda mayores oportunidades para atraer clientes que valoran y apoyan este tipo de iniciativas, diferenciando a la empresa de sus competidores y ofreciendo un valor agregado que va más allá de la oferta tradicional de los servicios.

En este sentido, integrar el valor compartido dentro del modelo, permite a las empresas responder a las expectativas de clientes cada vez más conscientes de la sostenibilidad y la responsabilidad social, propiciando así una mayor lealtad y preferencia en el mercado. De acuerdo con Kotler las empresas deben equilibrar tres elementos claves en el desarrollo de la estrategia de Marketing: *“los beneficios de la compañía, los deseos de los consumidores y los intereses de la sociedad.”*

En el contexto de Imaquina Consulting Group, Zigila se posiciona como una herramienta que promueve la creación de valor compartido al potenciar el rendimiento del talento humano, mejorar la productividad organizacional y contribuir al desarrollo sostenible de las empresas clientes.

4.4.Estrategia Comercial

La estrategia empresarial es el conjunto de acciones planificadas que permite a una organización alcanzar sus objetivos y fortalecer su posición en el mercado. Su diseño y ejecución dependen del liderazgo empresarial, el cual define cómo competir y diferenciarse dentro de la industria (Thompson, 2023). Una estrategia comercial permite a una organización alcanzar sus

objetivos de crecimiento, consolidar su marca y fortalecer su posición en el mercado. Esta estrategia abarca tanto el marketing como las ventas, y su diseño y ejecución dependen del liderazgo empresarial, que define cómo competir y diferenciarse dentro de la industria (Thompson, 2023). En el marco de Growth Marketing, la estrategia comercial no solo implica planificación, sino también una ejecución ágil y constante experimentación para obtener resultados rápidos y medibles, permitiendo un crecimiento acelerado y sostenible.

Las estrategias comerciales pueden enfocarse en diversos factores, como la *experiencia del cliente*, la *calidad del servicio*, la *estructura de precios*, y deben adaptarse a las dinámicas cambiantes del mercado. El éxito radica en combinar estos elementos de forma efectiva, implementando tácticas de marketing y ventas que optimicen el alcance y la conversión de clientes. El Growth Marketing juega un papel clave al integrar la experimentación continua, donde se prueba y ajusta cada táctica en función de los datos y resultados obtenidos para mejorar constantemente las métricas clave de adquisición, conversión y retención.

En el caso de Zigila, se definirá una *hoja de ruta clara* para su estrategia comercial, integrando marketing y ventas de manera alineada para impulsar el crecimiento. Según Thompson (2023), existen cinco enfoques estratégicos para diferenciarse de la competencia, y para Zigila, la diferenciación amplia es la más adecuada. Esta estrategia se enfoca en ofrecer una experiencia única al cliente a través de la diferenciación integral de productos y servicios, lo que fortalecerá su posicionamiento en el mercado. Al integrar *Growth Marketing* en esta estrategia, Zigila podrá ejecutar y ajustar rápidamente sus tácticas comerciales, maximizando la adquisición de clientes y asegurando un crecimiento continuo y medible.

4.5. Análisis PESTEL

Existen factores externos a la compañía que, aunque no pueden ser controlados, sí pueden ser mitigados cuando se tiene pleno conocimiento. El análisis PESTEL es una de las herramientas más utilizadas para analizar el entorno competitivo de una industria, ya que permite evaluar factores políticos, económicos, sociales y culturales, tecnológicos, ambientales y legales que puedan afectar el éxito de una organización. A través de este análisis, es posible identificar ventajas competitivas que diferencien a la empresa de sus competidores y faciliten el diseño de estrategias que minimicen los impactos negativos del entorno. Las compañías que comprenden mejor su entorno están mejor preparadas para afrontar situaciones adversas, asegurando su continuidad y adaptación incluso en contextos desafiantes.

- *Factores Políticos:* Analiza el entorno político, como regulaciones y políticas gubernamentales que pueden afectar el negocio. Es importante anticiparse a cambios regulatorios y adaptarse a entornos inestables.
- *Factores Económicos:* Se centra en aspectos financieros como el crecimiento económico, tasas de interés e inflación. Es crucial para ajustar estrategias de marketing.
- *Factores Sociales:* Examina las tendencias socioculturales, cambios en estilos de vida, actitudes y valores, permitiendo adaptar los servicios a las necesidades y comportamientos de los clientes del sector salud.
- *Factores Tecnológicos:* Aborda los avances tecnológicos, la innovación y digitalización, que pueden mejorar la eficiencia y competitividad de la empresa.
- *Factores Medioambientales:* Considera aspectos relacionados con la sostenibilidad, regulaciones medioambientales y preocupaciones sobre el cambio climático, que impactan la reputación de la empresa y la conciencia del cliente.

- *Factores Legales*: Se refiere a las leyes y regulaciones que afectan el funcionamiento de la organización, siendo clave para mitigar riesgos y aprovechar oportunidades derivadas de cambios normativos.

4.6. Análisis de la Industria

Michael Porter (2008) plantea que la labor del estratega consiste en comprender y enfrentar la competencia, la cual no se limita únicamente a los competidores directos, sino que está determinada por cinco fuerzas competitivas fundamentales: (1) la rivalidad entre competidores existentes, (2) el poder de negociación de los clientes, (3) el poder de negociación de los proveedores, (4) la amenaza de nuevos entrantes y (5) la amenaza de productos o servicios sustitutos.

La aplicación del modelo de las cinco fuerzas en el sector salud permitirá analizar la estructura competitiva en la que opera Zigila, identificando los factores que influyen en su posición estratégica. Esta evaluación posibilitará la formulación de una estrategia comercial basada en información objetiva, lo que fortalecerá la capacidad de la empresa para anticipar movimientos del mercado, mitigar riesgos y aprovechar oportunidades. De esta manera, la empresa no solo podrá defenderse de presiones externas, sino también moldear las fuerzas del entorno competitivo a su favor, asegurando una ventaja sostenible en el sector.

5. Contexto de la organización

5.1.Historia

Desde su fundación en 2018, Imaquina Consulting Group ha desarrollado iniciativas estratégicas que han impactado el ecosistema empresarial, académico y de emprendimiento en Colombia. A través de la creación de metodologías, espacios de formación y proyectos de alto impacto, la empresa ha consolidado su presencia como un referente en consultoría estratégica e innovación organizacional.

5.1.1. Principales Hitos

- *2018 posicionamiento de MentorUp*: Imaquina Consulting Group inicia su trayectoria con el lanzamiento de MentorUp, una iniciativa orientada a fortalecer la marca y posicionarse en el ecosistema de innovación y emprendimiento.
- *2019 desarrollo de "Fenalco Emprende" y lanzamiento de Business Up*: En colaboración con Fenalco Santa Marta, se diseña el programa "Fenalco Emprende", cuyo objetivo fue certificar a emprendedores en la construcción de sus Megas 2020 y Hoja de Ruta Estratégica. Se lanza *Business Up*, un espacio diseñado para dotar a gerentes y empresarios con herramientas clave para la redefinición y fortalecimiento de sus modelos de negocio.
- *2020 gestión de recursos y proyectos estratégicos*: Imaquina se concentra en la formulación de proyectos y logra la obtención de más de 400 millones de pesos en regalías del Atlántico, destinados a impulsar iniciativas de desarrollo empresarial y económico.
- *2021 creación de la metodología Business Routine Plan*: Con el objetivo de optimizar la planificación estratégica de empresas, Imaquina diseña y lanza Business Routine Plan, una hoja de ruta propia para direccionar organizaciones con un enfoque estructurado y práctico.

- *2022 enfoque en drivers de crecimiento y desarrollo de CIMA*: Se desarrolla CIMA, una metodología diseñada para escalar pequeñas y medianas empresas a través de la combinación de clientes, ingresos y marca como pilares estratégicos de crecimiento ágil.
- *2023 conexión con la academia y ecosistemas de emprendimiento*: Imaquina amplía su alcance colaborando con instituciones académicas y espacios de emprendimiento como Shark Caribe, Universidad Libre, Universidad Reformada, Universidad de La Guajira y Universidad de Cartagena, fortaleciendo el vínculo entre educación y práctica empresarial.
- *2024 diseño del Observatorio de Micronegocios*: En alianza con la Universidad Libre Seccional Barranquilla, se capacita a más de 60 microempresarias en habilidades gerenciales, promoviendo el desarrollo y sostenibilidad de los micronegocios en la región.

5.2. Propósito Organizacional

Para Imaquina la innovación no debe estar confinada a un departamento o a procesos aislados, sino ser el núcleo estratégico de cualquier organización. Su propósito es *Capturar movimientos cotidianos y transformarlos en momentos icónicos, que conecten con la gente y las inspire*. En un mundo donde la transformación empresarial es una constante, Imaquina se ha posicionado como una firma que rompe con el modelo tradicional de consultoría en innovación, integrándola en todas las áreas de negocio de sus clientes. Desde su fundación, Imaquina ha ayudado a empresas de diversos sectores a repensar su estructura organizacional, adoptar metodologías ágiles y transformar su cultura empresarial.

5.3. Misión

Impulsam la transformación y el crecimiento de organizaciones del sector salud y entidades públicas mediante soluciones ágiles, estratégicas y centradas en el usuario, integrando tecnología, innovación y conocimiento local.

5.4. Visión

Ser en 2030 la empresa líder en Colombia en metodologías ágiles aplicadas a la salud y la gestión pública, reconocida por su impacto en la eficiencia operativa, la humanización del servicio y el desarrollo territorial.

5.5. Cultura organizacional

Imaquina Consulting Group se fundamenta en una cultura de innovación, colaboración y orientación a resultados. A través de su enfoque consultivo, la empresa busca no solo ofrecer soluciones estratégicas, sino también generar impacto real y sostenible en las organizaciones con las que trabaja. Su lema, *#LoHacemosRelevante*, refleja su compromiso con la creación de valor a través del conocimiento, la observación y la ejecución efectiva.

Principios Fundamentales de la Cultura Organizacional en Imaquina:

- *Enfoque en el Cliente y en la Generación de Insights*: Imaquina entiende que las mejores soluciones surgen de un conocimiento profundo de los desafíos empresariales. Por ello, mantiene una comunicación constante con CEOs, directivos y equipos estratégicos, asegurando que cada propuesta responda a necesidades reales y alineadas con la visión del negocio.
- *Curiosidad y Observación Estratégica*: La organización fomenta un entorno de exploración y aprendizaje continuo, donde cada miembro del equipo es incentivado a cuestionar, analizar y descubrir oportunidades de mejora dentro de las organizaciones que asesora.
- *Mentalidad de Reto y Ambición por los Resultados*: Imaquina busca constantemente desafíos de alto impacto, priorizando aquellos que generen cambios significativos. Su enfoque se centra en alcanzar victorias tempranas, que permitan validar estrategias, generar confianza y acelerar la transformación organizacional.

- *Innovación como Pilar Estratégico*: Para Imaquina, la innovación no es un área aislada, sino una competencia organizacional integrada en todos los niveles. La empresa promueve una cultura donde la creatividad, la experimentación y la adaptación a los cambios del mercado son fundamentales para la toma de decisiones.
- *Trabajo Colaborativo y Co-creación*: La empresa fomenta un modelo de trabajo en red, donde el conocimiento y la experiencia se comparten activamente con clientes, aliados estratégicos y equipos internos. Se prioriza la co-creación como mecanismo para generar soluciones más efectivas y alineadas con las necesidades del mercado.

5.6. Recursos físicos

La empresa no cuenta con una sede física, ya que opera de manera completamente remota. Cada miembro del equipo trabaja desde su ubicación con su propio computador portátil, lo que permite flexibilidad. Las reuniones presenciales se realizan únicamente cuando se visita a los clientes. Los únicos recursos físicos y tecnológicos que se financian de manera centralizada son el acceso a bases de datos especializadas necesarias para la operación y la toma de decisiones.

6. Modelo o solución propuesta al problema de consultoría

Para el desarrollo de la consultoría se propone un ejercicio dividido en 5 fases desde la planeación hasta la formulación del plan.

Figura 5

Modelo de solución consultoría



Fuente: Elaboración Propia, 2025.

6.1. Benchmarking

Consiste en comparar a la empresa con sus principales competidores para identificar buenas prácticas, ventajas competitivas y oportunidades de mejora en su estrategia y operación.

6.2. Análisis del Entorno

Evaluación de los factores externos que pueden influir en la empresa, utilizando herramientas como PESTEL (Político, Económico, Social, Tecnológico, Ambiental y Legal) y las Cinco Fuerzas de Porter.

6.3. Investigación de Mercado

Proceso de recolección y análisis de información sobre el mercado objetivo, clientes potenciales y necesidades actuales, a través de encuestas, entrevistas u otras herramientas.

6.4. Modelo de Negocio/ Propuesta de Valor

Definición clara de cómo la empresa genera, entrega y captura valor, incluyendo su promesa principal hacia los clientes y los elementos que la diferencian en el mercado.

6.5. Análisis de Recursos y Capacidades

Identificación y evaluación de los activos tangibles e intangibles con los que cuenta la empresa, así como las habilidades clave que permiten ejecutar su estrategia.

6.6. Plan Comercial

Diseño de una hoja de ruta para lograr los objetivos de ventas y posicionamiento, con acciones específicas, canales, metas y responsables definidos.

7. Desarrollo del Modelo

7.1. Benchmarking

En Colombia, el sector salud creció un 6.8% en 2023 (DANE). Este estudio analiza y compara las estrategias comerciales, el portafolio de servicios y las tácticas de posicionamiento de cuatro empresas de consultoría con presencia en el sector salud: Consultor Salud (nacional), Deloitte (internacional), PricewaterhouseCoopers - PwC (internacional) y Pívor (local, Barranquilla).

La selección de estas empresas se basa en su impacto en la consultoría para IPS. *Consultor Salud* es un referente en asesoría hospitalaria, mientras que *Deloitte* y *PwC* destacan por su experiencia en consultoría estratégica y financiera aplicada al sector salud. Por su parte, *Pivot* sobresale por su enfoque en transformación digital y análisis de datos para instituciones de salud. Estas compañías representan distintos enfoques dentro de la consultoría para IPS, lo que permite un análisis integral de estrategias y tendencias en el mercado.

Cabe resaltar que las empresas especializadas en consultoría suelen superar el crecimiento promedio del sector salud. La comparación se realizó considerando los siguientes criterios:

- Market Share: Mide la participación de cada empresa en el mercado, indicando su relevancia y competitividad frente a otros actores.
- Crecimiento Anual: Evalúa el incremento de ingresos, clientes o expansión de la empresa en un período determinado, reflejando su evolución y sostenibilidad.
- Estrategia Comercial: Analiza el enfoque de ventas y captación de clientes, incluyendo modelos de negocio, segmentación de mercado y tácticas de conversión.
- Portafolio de Servicios: Examina la variedad y especialización de los servicios ofrecidos, identificando ventajas competitivas y diferenciadores en el mercado.

- Posicionamiento y Marketing: Determina la percepción de la empresa en el mercado y sus estrategias de comunicación para atraer y fidelizar clientes.
- Canales de Relacionamento: Identifica los medios utilizados para interactuar con clientes y stakeholders, como redes sociales, eventos, alianzas y marketing digital.

En el siguiente cuadro se presenta un benchmarking de empresas de consultoría enfocadas en la industria de salud, comparando los criterios previamente descritos. Este análisis permite identificar tendencias y diferenciadores clave dentro del sector.

Tabla 3

Benchmarking de empresas de consultoría

<i>Crterios</i>	<i>Consultor salud</i>	<i>Deloitte</i>	<i>pwc</i>	<i>Pivvot</i>
Market Share (2023)	15% (mercado local).	30% (líder en grandes cuentas)	25% (enfoque en multinacionales)	10% (startups y medianas)
Crecimiento anual	8% (orgánico)	12% (adquisiciones + orgánico)	6% (mercado maduro)	18% (alto crecimiento en digital)
Estrategia Comercial	Alianzas sectoriales y consultoría personalizada.	Estrategia global con red de contactos y fuerte inversión en innovación. Ejemplo: Aceleradora de Startups Salud.	Especialización sectorial con asesoría financiera y consultoría operativa. Enfoque en ROI financiero.	Estrategias ágiles, transformación digital y soluciones flexibles.
Portafolio de servicios	Gestión hospitalaria, optimización de procesos y asesoría clínica. Certificaciones JCI (Joint Commission International (JCI) es un reconocimiento a la calidad y seguridad de los servicios de salud).	Transformación digital, gestión hospitalaria, consultoría de riesgos, cumplimiento normativo. ChatGPT-4 para redactar informes clínicos.	Asesoría estratégica, finanzas, auditoría y consultoría en operaciones y procesos de salud.	Análisis de datos, transformación digital y estrategias disruptivas. ChatGPT-4 para redactar informes clínicos.
Posicionamiento y Marketing	Redes sociales y foros especializados con casos de éxito.	Marketing digital, webinars, blogs y presencia en LinkedIn y Twitter.	Publicaciones especializadas y artículos técnicos en redes profesionales.	Marketing de contenidos, redes sociales e influencers en salud.

<i>Criterios</i>	<i>Consultor salud</i>	<i>Deloitte</i>	<i>pwc</i>	<i>Pivvot</i>
Canales de relacionamiento	Alianzas con hospitales y organismos de salud; eventos regionales.	Centros de innovación y representación global; eventos sectoriales.	Reuniones de y estratégicas uno a uno, seminarios y asesoría directa.	Canales digitales, consultoría remota, eventos y mesas redondas para networking.

Fuente: Elaboración propia, 2025.

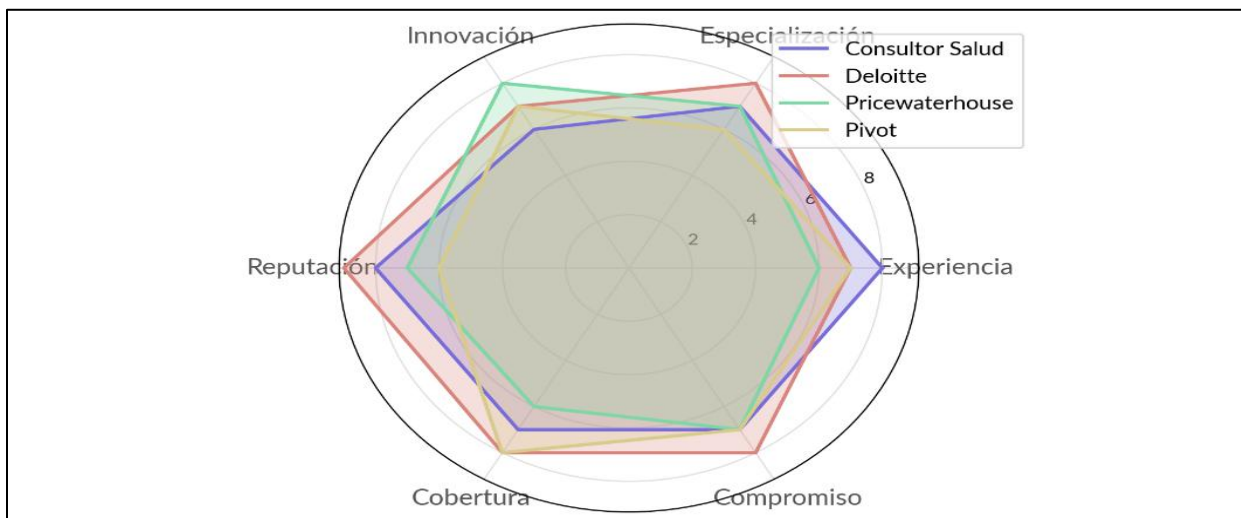
Asimismo, se evaluaron los atributos de marca basados en factores clave que influyen en la percepción y posicionamiento de las empresas de consultoría en el sector salud. Se seleccionaron seis dimensiones esenciales:

- Innovación: refleja la capacidad de la consultora para ofrecer soluciones disruptivas y tecnológicamente avanzadas.
- Especialización: mide el grado de conocimiento y enfoque específico en consultoría para el sector salud.
- Experiencia: evalúa la trayectoria y el historial de proyectos exitosos en el mercado.
- Compromiso: representa la dedicación de la empresa a sus clientes y a la mejora del sector salud.
- Cobertura: indica el alcance geográfico y la capacidad de atender diferentes mercados.
- Reputación: considera la percepción del mercado, la confianza de los clientes y el reconocimiento de la marca.

A continuación, se relaciona el gráfico radar, que muestra el benchmarking de empresas consultoras en salud. El centro del gráfico (0) representa el valor más bajo posible en cada dimensión. Mientras que los valores más cercanos a 8 indican un desempeño más alto en esa dimensión.

Figura 6

Comparación de atributos de marca en Consultorías de Salud



- Deloitte (*línea roja*) se destaca en Reputación y Cobertura, lo que indica una fuerte presencia y percepción en el mercado.
- PwC (*línea verde*) tiene el puntaje más alto en Innovación, lo que sugiere que lidera en desarrollo y adopción de nuevas metodologías en el sector. Pero en cobertura, se puede ver más cerca al centro lo que indica que su alcance geográfico o de clientes es más limitado en comparación con otras consultorías.
- Consultor Salud (*línea azul*) se destaca en Experiencia, lo que podría significar que tiene una trayectoria más sólida en el sector salud en comparación con los demás.
- Pivvot (*línea amarilla*) muestra un rendimiento equilibrado en Cobertura, pero parece estar por debajo en Experiencia y Reputación.

Se pueden denotar las siguientes conclusiones estratégicas: Consultor Salud es la opción más especializada para IPS, con credibilidad en procesos hospitalarios y regulatorios. Sin embargo, debe acelerar su crecimiento con estrategias digitales y ampliar su propuesta de valor para mantenerse competitiva frente a consultoras globales como Deloitte y PwC. Aunque Pivvot

tiene el mayor crecimiento (20%), enfrenta desafíos en fidelización. Deloitte domina en estructura y expansión, pero es percibida como rígida

7.2. Análisis del Contexto externo

El análisis PESTEL permite identificar oportunidades estratégicas dentro del sector salud colombiano, un entorno caracterizado por constantes cambios normativos, desafíos financieros y una creciente demanda de digitalización. La reforma estructural del sistema de salud añade un componente de incertidumbre, lo que obliga a los líderes de las organizaciones a anticiparse a los cambios y capitalizar oportunidades emergentes.

Desde el punto de vista político y legal, las reformas al sistema de salud y las regulaciones sobre protección de datos representan desafíos y oportunidades. A medida que el sistema enfrenta incertidumbre, las instituciones pueden volcarse no solo a buscar herramientas que les ayuden a optimizar sus procesos y garantizar el cumplimiento normativo, sino también el involucramiento de los equipos de trabajo para que facilite la gestión del cambio, oportunidad que podemos aprovechar para que ZIGILA puede posicionarse como una solución que facilita la adaptación a estos nuevos cambios.

En el ámbito económico, la crisis financiera de las IPS y EPS genera restricciones en la inversión, pero también impulsa la necesidad de eficiencia operativa. Las herramientas digitales como ZIGILA pueden ser clave para reducir costos administrativos y mejorar la gestión de pacientes, haciendo que su propuesta de valor sea más atractiva para el sector.

El sector salud enfrenta el reto de mejorar el acceso y la calidad del servicio en un contexto de envejecimiento poblacional y sobrecarga del sistema. La digitalización y automatización de procesos pueden ser soluciones clave para optimizar la atención y mejorar la experiencia del paciente. ZIGILA, al ofrecer una solución tecnológica enfocada en la gestión

estratégica, puede responder a estas necesidades, ayudando a las instituciones a ofrecer un servicio más eficiente y centrado en el paciente.

En el aspecto tecnológico, el aumento en el uso de herramientas digitales y telemedicina demuestra que el mercado está avanzando hacia la digitalización. Sin embargo, la brecha tecnológica en algunas regiones puede representar un reto para la implementación de estas soluciones.

Desde la perspectiva ecológica, la digitalización contribuye a la sostenibilidad del sector salud al reducir el uso de papel y optimizar la gestión de residuos. Esta tendencia refuerza la relevancia de herramientas como ZIGILA, que pueden alinearse con las políticas ambientales y la eficiencia operativa. A continuación, presentamos el análisis PESTEL para identificar los principales retos que nos ayuden en la construcción de la estrategia comercial.

Tabla 4

Análisis Pestel Industria Salud 2024

<i>Factor</i>	<i>Descripción</i>	<i>¿Cada cuanto podría suceder?</i>	<i>¿Qué impacto podría causar?</i>	<i>Probabilidad</i>	<i>Impacto</i>	<i>Calificación de riesgo</i>	<i>Nivel de riesgo</i>
Político	El Gobierno impulsa un segundo intento de reforma al sistema de salud, el cual ya fue aprobado en la Cámara de Representantes y ahora está en discusión en el Senado. Dicha reforma contempla la posibilidad de suprimir las EPS para entregar la política de salud a entes estatales que tendrían la responsabilidad de organizar todo al sistema, lo que puede afectar la operación del sistema y generar incertidumbre para los actores privados.	Amenaza la sostenibilidad del sistema y tiene un alto riesgo de materializarse	Compromete la estabilidad financiera o funcional del sistema de salud.	4	4	4:4	Alto

<i>Factor</i>	<i>Descripción</i>	<i>¿Cada cuanto podría suceder?</i>	<i>¿Qué impacto podría causar?</i>	<i>Probabilidad</i>	<i>Impacto</i>	<i>Calificación de riesgo</i>	<i>Nivel de riesgo</i>
Político	Decisiones judiciales, como el fallo de la Corte Constitucional sobre la UPC ordenando su reajuste por insuficiencia (Enero 2025), pueden generar cambios en la estructura de financiamiento, afectando la estabilidad del sector.	Amenaza la sostenibilidad del sistema y tiene un alto riesgo de materializarse.	Compromete la estabilidad financiera o funcional del sistema de salud.	4	4	4:4	Alto
Económico	El sistema de salud colombiano enfrenta una crisis financiera con un déficit de 19,8 billones de pesos en tres años, de los cuales 9,9 billones corresponden a 2024. (ANIF). Muchas IPS han reportado problemas de liquidez debido al retraso en los pagos por parte de las EPS, lo que ha afectado su operatividad y calidad del servicio.		Compromete la estabilidad financiera o funcional del sistema de salud.	4	4	4:4	Alto
Económico	La crisis se debe en parte a que los aumentos en la Unidad de Pago por Capitación (UPC) no cubren las necesidades del sistema, causando retrasos en pagos, más quejas y un deterioro en la calidad del servicio. Estas condiciones podrían impactar la implementación de estrategias comerciales para herramientas tecnológicas en salud, como ZIGILA, al modificar las necesidades de los clientes potenciales.	Amenaza la sostenibilidad del sistema y tiene un alto riesgo de materializarse.	Compromete la estabilidad financiera o funcional del sistema de salud.	4	3	4:3	Alto
Económico	El gasto de los hogares en salud ha aumentado del 8,0% en 2019 al 8,9% en 2024, lo que demuestra una mayor presión sobre el sistema de	Sucede de manera esporádica, afectando algunos	No genera afectaciones significativas en el sistema.	3	1	3:1	Bajo

<i>Factor</i>	<i>Descripción</i>	<i>¿Cada cuanto podría suceder?</i>	<i>¿Qué impacto podría causar?</i>	<i>Probabilidad</i>	<i>Im Pacto</i>	<i>Calificación de riesgo</i>	<i>Nivel de riesgo</i>
Económico	<p>salud. Factores como el envejecimiento poblacional y el incremento en la frecuencia de uso de los servicios médicos han generado una mayor carga sobre el sistema. Debido a la incertidumbre en la calidad y acceso a los servicios de salud pública, en 2024 la contratación de seguros de salud privados creció un 24%, según datos de Fasecolda</p> <p>Incremento del 5,36% a la Unidad de Pagos por Capitalización (UPC), el monto que le paga a las Entidades Promotoras de Salud (EPS) por cada afiliado, de acuerdo con los expertos los cálculos señalaban que se requería un incremento del 16,9%. Por ello, gremios, exfuncionarios y académicos advierten que los pacientes se quedarán sin citas, intervenciones quirúrgicas y medicamentos.</p> <p>A partir del cuarto trimestre de 2023 la economía colombiana inició una tendencia de recuperación en el PIB, hasta septiembre 2024, la economía colombiana había logrado un crecimiento de 1,6 % frente al mismo período del 2023. El crecimiento económico se asocia con la progresiva recuperación del consumo de los hogares y se proyecta para</p>	<p>aspectos del sistema.</p> <p>Sucede de manera esporádica, afectando algunos aspectos del sistema.</p> <p>Ocurre regularmente y representa un desafío estructural constante.</p> <p>Podría ocurrir en determinadas circunstancias, pero no es un problema inminente.</p>	<p>No genera afectaciones significativas en el sistema.</p> <p>Impacta la eficiencia y calidad del servicio, generando retrasos o problemas operativos.</p> <p>Compromete la estabilidad financiera o funcional del sistema de salud.</p>	3	1	3:1	Bajo
Económico				5	3	5:3	Alto
Económico				2	4	2:4	Medio

<i>Factor</i>	<i>Descripción</i>	<i>¿Cada cuanto podría suceder?</i>	<i>¿Qué impacto podría causar?</i>	<i>Probabilidad</i>	<i>Im Pacto</i>	<i>Calificación de riesgo</i>	<i>Nivel de riesgo</i>
	2025 2,4%, debido al buen desempeño de ciertas actividades económicas entre ellas las actividades de atención de la salud humana y de servicios sociales que creció 1,3% en el último trimestre del 2024.						
Económico	La tasa de desempleo nacional disminuirá a 9,9% en 2025 y 9,8% en 2026, con generación de empleo en manufactura, construcción y servicios. Aunque se observa una mejora, las brechas en la participación laboral de jóvenes y mujeres siguen siendo un desafío.	Podría ocurrir en determinadas circunstancias, pero no es un problema inminente.	Puede afectar algunos procesos, pero es manejable sin grandes cambios.	2	2	2:2	Bajo
Económico	En 2023, la pobreza monetaria en Colombia se ubicó en 33,0%, disminuyendo 3,6 puntos porcentuales (p.p.) respecto a 2022 (36,6%). La pobreza monetaria extrema después de aumentar en 2022, disminuyó 2,4 p.p., ubicándose en 11,4%.	Sucede de manera esporádica, afectando algunos aspectos del sistema.	No genera afectaciones significativas en el sistema.	3	1	3:1	Bajo
Social	la cobertura de salud en el país supera el 95%, Sin embargo, el acceso efectivo y oportuno a los servicios de salud continúa siendo uno de los principales retos del sistema debido a problemas como la oportunidad de la cita, la calidad del servicio, la ubicación geográfica del centro de atención o la cantidad de trámites para acceder al sistema en zonas	Amenaza la sostenibilidad del sistema y tiene un alto riesgo de materializarse.	Impacta la eficiencia y calidad del servicio, generando retrasos o problemas operativos.	4	3	4:3	Alto

<i>Factor</i>	<i>Descripción</i>	<i>¿Cada cuanto podría suceder?</i>	<i>¿Qué impacto podría causar?</i>	<i>Probabilidad</i>	<i>Im Pacto</i>	<i>Calificación de riesgo</i>	<i>Nivel de riesgo</i>
	rurales, lo que genera una necesidad creciente de soluciones digitales que optimicen la gestión de pacientes y cita						
Tecno Lógico	La falta de acceso a internet en algunas regiones dificulta la implementación equitativa de la telemedicina, afectando especialmente a las zonas rurales.	Ocurre regularmente y representa un desafío estructural constante.	Puede afectar algunos procesos, pero es manejable sin grandes cambios.	5	2	5:2	Medio
Tecnológico	El sector ha mostrado un crecimiento en la adopción de tecnología en la atención en salud, especialmente en la medicina prepagada y servicios digitales.	Podría ocurrir en determinadas circunstancias, pero no es un problema inminente.	No genera afectaciones significativas en el sistema.	2	1	2:1	Bajo
Tecno Lógico	La calidad de los procedimientos médicos en el país, combinada con precios competitivos, ha impulsado la llegada de turistas extranjeros en busca de tratamientos médicos, lo que indica avances en infraestructura y tecnología médica.	Sucede de manera esporádica, afectando algunos aspectos del sistema.	No genera afectaciones significativas en el sistema.	3	1	3:1	Bajo
Tecno Lógico	De acuerdo con el informe sobre la implementación Resolución 521 de 2020, de marzo de 2020 a noviembre de 2021 se han brindado 127.404.668 atenciones entre teleorientaciones y teleconsultas lo que equivale a 6.066.989 consultas en promedio mes.22/03/2022	Podría ocurrir en determinadas circunstancias, pero no es un problema inminente.	Impacta la eficiencia y calidad del servicio, generando retrasos o problemas operativos.	2	3	2:3	Medio

<i>Factor</i>	<i>Descripción</i>	<i>¿Cada cuanto podría suceder?</i>	<i>¿Qué impacto podría causar?</i>	<i>Probabilidad</i>	<i>Im Pacto</i>	<i>Calificación de riesgo</i>	<i>Nivel de riesgo</i>
Ecológico	El Ministerio de Salud y el Ministerio de Ambiente han lanzado un manual para la gestión de residuos en el sector, lo que evidencia esfuerzos por integrar la sostenibilidad con la innovación tecnológica.	Podría ocurrir en determinadas circunstancias, pero no es un problema inminente.	No genera afectaciones significativas en el sistema.	2	1	2:1	Bajo
Legal	La protección de los datos médicos es un desafío clave, ya que la telemedicina implica la transmisión de información sensible entre pacientes y médicos.	Podría ocurrir en determinadas circunstancias, pero no es un problema inminente.	Impacta la eficiencia y calidad del servicio, generando retrasos o problemas operativos. Compromete la estabilidad financiera o funcional del sistema de salud.	2	3	2:3	Medio
Legal	En 2024, se radicaron 903.000 tutelas por vulneración del derecho a la salud, lo que representa un incremento del 27% respecto a 2023.	Amenaza la sostenibilidad del sistema y tiene un alto riesgo de materializarse		4	4	4:4	Alto

Fuente: Elaboración propia, 2025.

Este análisis refleja los principales desafíos y oportunidades en el sector salud colombiano, proporcionando información clave para la construcción de la estrategia comercial de ZIGILA. La capacidad de adaptación a cambios regulatorios, la optimización de costos en un entorno financiero complejo, la respuesta a necesidades sociales urgentes y la alineación con tendencias tecnológicas y ambientales consolidan a ZIGILA como una solución estratégica que puede aportar de manera determinada a la transformación del sector.

7.3. Análisis del contexto interno

Para el análisis interno se utilizó el modelo de las Cinco Fuerzas de Porter (Porter,1980), que sostiene que la rentabilidad de una industria depende de cinco fuerzas y se convierte en una herramienta fundamental para evaluar la competitividad de una empresa dentro de su sector. Este análisis aplicado a Imaquina, permite identificar las amenazas y oportunidades en su entorno competitivo, con el fin de fortalecer su posición en el mercado. Adicionalmente, se considera el efecto del gobierno como un factor externo influyente.

El presente análisis utilizó una evaluación cualitativa y cuantitativa basada en puntuaciones escaladas del 1 al 5 para cada fuerza, siendo 1 (Amenaza mínima) y 5 (Amenaza crítica). Se asignaron puntos por factores de riesgo.

A continuación, se analiza cada fuerza, con su respectivo puntaje e insights del análisis aplicado:

Tabla 5

Análisis de fuerzas y puntajes

<i>Fuerza</i>	<i>Puntaje</i>	<i>Insights</i>	<i>Oportunidad Estratégica</i>
Rivalidad entre competidores	3,8/5 -76%	Burocracia, altos costos	Registrar la metodología en Derechos de Autor
Poder de negociación de clientes	3.2/5 - 64%	Empresas medianas y grandes con capacidad de negociación.	Paquetizar servicios (ej. "Zigila Básico" para PYMES, "Zigila Premium" para grandes).
Poder de proveedores	2.7/5 - 54%	Proveedores diversificados, pero algunos con productos especializados difíciles de reemplazar.	Falta de diversificación
Amenaza de nuevos entrantes	3/5 – 60%	Plataformas de automatización, consultores freelance.	Fortalecer la marca y proteger metodologías (Zigila). Crear barreras mediante certificaciones o alianzas exclusivas
Amenaza de sustitutos	3.4/5 – 68%	Competencia de firmas con IAG y herramientas tecnológicas automatizadas.	Integrar tecnología (analítica, IA) en servicios para reducir sustitución. Ofrecer valor agregado con consultoría personalizada.

Influencia del Gobierno	3.33 /5 – 67%	Cambios regulatorios en contratación pública.	Explorar alianzas con el sector público y fondos de innovación. Monitorear cambios regulatorios para adaptar oferta.
-------------------------	---------------	---	--

Fuente: Elaboración propia, 2025.

Imaquina tiene una posición competitiva moderada, con oportunidades para fortalecer su diferenciación. Zigila se presenta como un activo clave, pero debe protegerse y mejorarse continuamente. La diversificación de clientes y proveedores reduce riesgos.

7.4. Conexión entre hallazgos estratégicos y decisiones tácticas para el plan comercial

Los hallazgos obtenidos en el análisis del entorno externo (PESTEL) y el benchmarking con empresas líderes del sector permiten fundamentar decisiones tácticas clave para el plan comercial de ZIGILA. A continuación, se presentan las principales conexiones entre dichos hallazgos y las acciones propuestas:

7.4.1. Canales de comunicación posicionamiento

Hallazgo del benchmarking: Las consultoras líderes como Deloitte, PwC y Pivvot utilizan activamente LinkedIn, webinars, blogs especializados y eventos sectoriales como canales principales de marketing y relacionamiento. Los líderes del mercado tienen diferentes canales de contacto para incrementar la efectividad comercial.

Decisión táctica: ZIGILA deberá priorizar su presencia en LinkedIn y en webinars temáticos dirigidos a directivos médicos, adoptando un enfoque de contenido educativo basado en casos de éxito. Asimismo, se recomienda fortalecer la estrategia de marketing digital mediante publicaciones técnicas alineadas con las necesidades del sector.

Tabla 6*Tácticas de comunicación*

<i>Acción</i>	<i>Justificación</i>	<i>Canal</i>	<i>Frecuencia</i>
Diseño y publicación de contenido técnico en LinkedIn	Benchmarking con Deloitte, PwC y Pivvot muestra uso intensivo de LinkedIn para captar líderes del sector salud	LinkedIn	2 veces por semana
Organización de webinars dirigidos a directores médicos	Posicionar a ZIGILA como referente experto en el sector salud	Zoom / LinkedIn Live	Bimestrial
Participación en eventos del sector	Fortalece el relacionamiento y visibilidad frente a tomadores de decisión	Congresos, ferias y redes profesionales	Trimestral
Alianzas con medios especializados	Elevar credibilidad y visibilidad en medios técnicos	Portales y revistas sectoriales	Semestral

Fuente: elaboración propia, 2025

Tabla 7*Acciones comunicativas*

<i>Acción</i>	<i>Justificación</i>	<i>Formato</i>
Prospección consultiva vía LinkedIn	Benchmarking indica uso de LinkedIn para contactos uno a uno	Mensajes directos
Email marketing segmentado	Permite personalizar mensaje según necesidades institucionales	Email mensual
Implementación de CRM	Mejorar seguimiento comercial en entorno incierto (PESTEL)	Herramienta interna

Fuente: elaboración propia, 2025

7.4.2. Valor diferencial y portafolio de servicios

Hallazgo del benchmarking: Las empresas analizadas integran servicios de transformación digital, análisis de datos y uso de herramientas de IA como ChatGPT-4 para mejorar la eficiencia clínica.

Decisión táctica: Posicionar a ZIGILA no solo como una herramienta de alineación estratégica, sino como un acelerador de la transformación digital en clínicas y hospitales,

resaltando su capacidad de adaptar procesos a las exigencias tecnológicas actuales del sector salud.

Tabla 8

Ajuste a portafolio

<i>Acción</i>	<i>Justificación</i>	<i>Enfoque</i>
Paquetización de servicios según madurez digital	PESTEL revela brechas digitales; líderes adaptan servicios a distintos niveles	Diferenciación adaptativa
Incorporación de transformación digital	Referentes usan IA (ej. ChatGPT-4); ZIGILA debe mostrarse como solución moderna	Alineación tecnológica
Servicio de diagnóstico estratégico gratuito	Incentivar adopción y reducir barreras de entrada	Táctica de atracción

Fuente: elaboración propia, 2025.

7.4.3. Ajustes en el sistema por condiciones del entorno

Hallazgo del PESTEL: El sistema de salud colombiano enfrenta inestabilidad financiera, reformas estructurales y un aumento en la contratación de seguros de salud privados.

Decisión táctica: Orientar el mensaje comercial de ZIGILA hacia la optimización de procesos clínicos y administrativos para mejorar eficiencia y sostenibilidad, posicionando la solución como una herramienta útil tanto en contextos públicos como en IPS privadas o aseguradora

Tabla 9

Ajuste a portafolio

<i>Acción</i>	<i>Justificación</i>	<i>Mensajes clave</i>
Narrativa centrada en eficiencia y sostenibilidad	Crisis del sistema de salud y presión legal lo exigen	“Mejora el desempeño clínico y financiero de tu institución”
Propuesta como herramienta de transformación digital	Benchmarking y PESTEL apuntan a digitalización como prioridad	“Tu hoja de ruta para liderar el cambio en salud”

Fuente: elaboración propia, 2025.

7.4.4. Sostenibilidad y normativas

Hallazgo del PESTEL: Crecen las regulaciones en sostenibilidad y protección de datos.

Decisión táctica: Incorporar en la narrativa comercial elementos de cumplimiento normativo (Ley de protección de datos, gestión ambiental) como un valor agregado de la consultoría, lo que aumenta la confianza y percepción de profesionalismo ante los stakeholders del sector salud.

7.5. Propuesta de Valor Zigila

La construcción de la propuesta de valor se realizó mediante un proceso secuencial que inició con la segmentación estratégica de IPS y aliados, identificando organizaciones con alta rotación de talento y procesos operativos fragmentados como público objetivo clave.

A través de entrevistas y encuestas, se validaron necesidades críticas como la desconexión entre gestión humana y toma de decisiones basada en datos. Con estos insumos, se diseñó una solución diferenciadora que integra talento humano, analítica predictiva y agilidad operacional, contrastada mediante benchmarking competitivo.

Los elementos de valor fueron evaluados en una matriz de impacto, determinando la necesidad de reforzar la personalización y usabilidad. Consolidándose la propuesta final: una oferta que combina crecimiento organizacional con reducción de costos operativos, respaldada por métricas de eficiencia y feedback de stakeholders.

Tabla 10

Pasos hacia la propuesta de valor – Paso No. 1

<i>Pasos hacia la propuesta de valor Paso No. 1</i>	<i>Empresa</i>	<i>Tipos de clientes (segmentar por valor recibido)</i>	<i>Valor recibido</i>
Identifique sus tipos de clientes clave por valor recibido y describa el negocio y el contexto para los cambios en la propuesta de valor. Cuéntenos qué empresa has elegido, a qué industria pertenece y algo de contexto sobre sus operaciones. Habla sobre los clientes y determina	¿Qué empresa ha elegido y a qué industria pertenece? Comparta algo de contexto	– Ips (institución prestadora de servicios de salud) de alta complejidad. – Recibe: diagnóstico, ruta para crecer basada en la gestión del talento humano, un acompañamiento en la implementación y excelencia	Crecimiento dinámico y competitivo de organizaciones y aliados a través de la gestión del talento humano y la

<i>Pasos hacia la propuesta de valor Paso No. 1</i>	<i>Empresa</i>	<i>Tipos de clientes (segmentar por valor recibido)</i>	<i>Valor recibido</i>
una segmentación: ¿cuáles son los segmentos de clientes clave a los que atiendes que obtienen diferentes tipos de valor de su relación contigo? Este podría ser el cliente que paga directamente, un cliente tradicional. O bien, podría ser alguien un poco diferente, como el caso de los empleadores con universidades, los padres, etc.	sobre sus operaciones.	operacional para reducción de costos y competitividad. – Consultores de máquina recibe: el entrenamiento, el acceso al cliente, una reputación al consultor. – Empresas aliadas recibido: los requerimientos bien detallados, posicionamiento en una industria.	excelencia operacional.

Fuente: Elaboración propia, 2025.

Tabla 11

Pasos hacia la propuesta de valor – Paso No. 2

<i>Pasos hacia la propuesta de valor Paso No. 2</i>	<i>Fuente</i>	<i>Ejemplos</i>
Identifique las amenazas emergentes a su posición en el mercado, al valor que ofrece a sus clientes en tres áreas amplias: nuevas tecnologías: ¿cuáles son las diversas tecnologías nuevas que ve que podrían representar un riesgo para su modelo comercial existente? Necesidades cambiantes de los clientes: para todos los diferentes tipos de clientes que identificó en el paso 1, ¿cómo podrían estar cambiando sus necesidades? Diferentes clientes tienen diferentes necesidades, lo que puede afectar su valor para ellos o su necesidad de usted y su capacidad para satisfacer sus necesidades. Nuevos competidores: ¿hay nuevos negocios que anteriormente no competían con usted, pero que ahora están comenzando a hacerlo? O bien, son sus sustitutos; por ejemplo, un nuevo servicio que resuelva el mismo problema para sus clientes, que podría quitarles algunos de sus clientes.	Nuevas tecnologías	-las tecnologías 4.0 pueden mejorar la experiencia de los pacientes al hacer que la atención sea más rápida, personalizada y eficiente: atención personalizada: la inteligencia artificial y el análisis de datos permiten diseñar tratamientos ajustados a las características y necesidades individuales de cada paciente. Tiempos de espera reducidos: chatbots, asistentes virtuales y automatización en la gestión de citas pueden reducir los tiempos de espera y mejorar la programación de consultas. Telemedicina y monitoreo remoto: permite a los pacientes recibir atención sin desplazarse, mejorando la accesibilidad, especialmente en regiones apartadas. Interoperabilidad de la información: el uso de historias clínicas electrónicas centralizadas facilita la comunicación entre diferentes ips, lo

<i>Pasos hacia la propuesta de valor Paso No. 2</i>	<i>Fuente</i>	<i>Ejemplos</i>
<p>Identifique las amenazas emergentes a su posición en el mercado, al valor que ofrece a sus clientes en tres áreas amplias: nuevas tecnologías: ¿Cuáles son las diversas tecnologías nuevas que ve que podrían representar un riesgo para su modelo comercial existente?.</p> <p>Necesidades cambiantes de los clientes: para todos los diferentes tipos de clientes que identificó en el paso 1, ¿cómo podrían estar cambiando sus necesidades? Diferentes clientes tienen diferentes necesidades, lo que puede afectar su valor para ellos o su necesidad de usted y su capacidad para satisfacer sus necesidades.</p> <p>Nuevos competidores: ¿hay nuevos negocios que anteriormente no competían con usted, pero que ahora están comenzando a hacerlo? O bien, son sus sustitutos; por ejemplo, un nuevo servicio que resuelva el mismo problema para sus clientes, que podría quitarles algunos de sus clientes.</p>	<p>Necesidades cambiantes de los clientes</p> <p>Nuevos competidores</p>	<p>que agiliza la toma de decisiones y mejora la continuidad del tratamiento. Empoderamiento del paciente: aplicaciones móviles y plataformas digitales permiten a los pacientes acceder a sus registros médicos, agendar citas y recibir recomendaciones de salud personalizadas.</p> <p>Atención inmediata: los pacientes esperarán respuestas en tiempo real a través de chatbots, telemedicina y plataformas digitales. Acceso a información 24/7: querrán consultar su historia clínica, resultados de exámenes y agendar citas desde cualquier dispositivo. Menos espera en servicios presenciales: exigirán procesos más ágiles y eficientes para evitar largas filas y tiempos de espera.</p> <p>Tomada de decisiones basadas en datos. Transformación digital procesos ágiles y simples</p>

Fuente: Elaboración propia, 2025.

Tabla 12

Pasos hacia la propuesta de valor – Paso No.3

<i>Pasos hacia la propuesta de valor Paso No. 3</i>	<i>Elemento de valor</i>	<i>¿Disminución del valor para el cliente? ¿por qué?</i>	<i>¿Aumentar el valor para el cliente?</i>	<i>¿Veredicto general?</i>
	Excelencia operacional		X	Fortalecerlo

<ul style="list-style-type: none"> – Elija al menos uno de sus tipos de clientes y complete este paso (puede optar por hacer más de uno, pero no es obligatorio). Si elige solo un tipo de cliente, debe ser uno que sea particularmente importante para usted. 	<p>Acompañamiento en la implementación</p> <p>Competitividad</p>	<p>X</p> <p>X</p>	<p>Fortalecerlo</p> <p>Fortalecerlo</p>
<ul style="list-style-type: none"> – Evalúe la fuerza de sus elementos de valor actuales. Para cada uno de los elementos de valor que ha identificado en el Paso 2, hágase (y responda) las siguientes preguntas: <ul style="list-style-type: none"> – ¿Es este el beneficio de disminuir el valor para el cliente? Esto podría deberse a varias razones: más competencia, o ya no es tan importante para el cliente, o su negocio puede no ser tan bueno como solía ser. – ¿Es este el beneficio de aumentar el valor para el cliente? Podría tener una mayor demanda, o su negocio puede haber estado innovando mucho en esta área y destacarse de la competencia. – Ahora, dé un veredicto general para ese elemento: ¿es fuerte ese elemento de su valor? ¿O es desafiado? ¿O ese elemento de valor ha sido interrumpido? 	<p>Potenciación del recurso humano</p>	<p>X</p>	<p>Fortalecerlo</p>

Fuente: Elaboración propia, 2025.

Tabla 13

Pasos hacia la propuesta de valor – Paso No.4

<i>Pasos hacia la propuesta de valor Paso No. 5</i>	<i>Fuente</i>	<i>Ejemplos</i>
<ul style="list-style-type: none"> – Identifique las amenazas emergentes a su posición en el mercado, al valor que ofrece a sus clientes en tres áreas amplias: nuevas tecnologías: ¿cuáles son las diversas tecnologías 	<p>Nuevas tecnologías</p>	<p>Toma de decisiones basada en analítica de datos.</p>

nuevas que ve que podrían representar un riesgo para su modelo comercial existente?		
– Necesidades cambiantes de los clientes: para todos los diferentes tipos de clientes que identificó en el paso 1, ¿cómo podrían estar cambiando sus necesidades? Diferentes clientes tienen diferentes necesidades, lo que puede afectar su valor para ellos o su necesidad de usted y su capacidad para satisfacer sus necesidades.	Necesidades cambiantes de los clientes	Transformación digital
– Nuevos competidores: ¿hay nuevos negocios que anteriormente no competían con usted, pero que ahora están comenzando a hacerlo? O bien, son sus sustitutos; por ejemplo, un nuevo servicio que resuelva el mismo problema para sus clientes, que podría quitarles algunos de sus clientes.	Nuevos competidores	Procesos ágiles y simples transformación digital

Fuente: Elaboración propia, 2025.

Tabla 14

Pasos hacia la propuesta de valor – Paso No.5

<i>Pasos hacia la propuesta de valor paso 6</i>			
En este paso, sintetizará una nueva propuesta de valor con visión de futuro para su negocio. Elija un tipo de cliente en particular y elabore una nueva propuesta de valor con visión de futuro.			
Decide los elementos centrales sobre los que vas a construir			
– ¿Qué elementos cree que están debilitados, pero que aún podrían fortalecerse? Estos son los elementos cuestionados			
– ¿Qué elementos están interrumpidos? Estos no van a ser valiosos, en el futuro, para los clientes. Estas son cosas que querrías des priorizar conscientemente.			
– ¿Cuáles son los nuevos elementos que ha identificado que cree que pueden ofrecer nuevos tipos de valor a este tipo de cliente en particular? Sus respuestas aquí pueden ser solo un cambio sutil de la propuesta de valor original que identificó anteriormente en la tarea			
Elementos centrales para construir	Elementos debilitados para reforzar (cuestionados, pero con potencial)	Elementos interrumpidos que deben des priorizarse (sin valor futuro)	Nuevos elementos para crear
Excelencia operacional	X		
Acompañamiento en la implementación	X		
Competitividad	X		
Potenciación del recurso humano	X		
Toma de decisiones basada en datos			X
Transformación digital			X
Procesos ágiles y simples			X

Propuesta inicial: Crecimiento dinámico y competitivo de organizaciones y aliados a través de la gestión del talento humano y la excelencia operacional.	Propuesta final: Impulsamos la toma de decisiones y la gestión de procesos con analítica de datos, combinando agilidad y simplicidad, con el talento humano como nuestro motor principal para la gestión estratégica de la IPS.
---	--

Fuente: Elaboración propia, 2025.

Tabla 15

Pasos hacia la propuesta de valor – Paso No.5

Pasos hacia la propuesta de valor No. 6
Con base en sus respuestas a todos los pasos, establezca una visión de cómo y hacia dónde quiere avanzar: ¿cuáles son las ideas concretas, las áreas específicas para la innovación? ¿qué iniciativas podría poner en su agenda ahora para avanzar en la dirección de esta nueva visión?
Propuesta de valor

Impulsamos la toma de decisiones y la gestión de procesos con analítica de datos, combinando agilidad y simplicidad, con el talento humano como nuestro motor principal para la gestión estratégica de la IPS.

Fuente: Elaboración propia, 2025.

7.6. Investigación de Mercado

7.6.1. El mercado

El análisis *K-Means* de la base de datos segmentada de EMIS permitió clasificar las instituciones de salud en 5 grupos, con las siguientes características clave:

Tabla 16

Distribución de empresas de salud en Colombia

Grupo	Nº Empresas	Perfil	Potencial para Zigila
1	320	– Hospitales grandes	Alto (necesitan OKRs para alineación estratégica).
2	950	– Clínicas especializadas (Oncología/Cardiología).	Muy Alto (optimización de procesos críticos).
3	1,2	– IPS } medianas con enfoque ambulatorio.	Bajo-Medio (priorizar solo las con UCI).
4	2,1	– IPS pequeñas (<\$100K USD ingresos).	Bajo (no viables comercialmente).
5	480	– IPS con sanciones recientes (quejas por eficiencia).	Alto (urgencia por mejorar).

Fuente: Elaboración propia, con base de datos EMIS 2025.

7.6.2. Segmento del Mercado

7.6.2.1. Mercado Objetivo.

Clínicas Especializadas en Alta Complejidad (Grupo 2): Las características clave de este mercado son la especialidad que manejan en áreas como oncología, cardiología, neurocirugía, UCI. El tamaño promedio es de 50-150 empleados, con ingresos entre 200K–200K–700K USD/año. La frustración que presentan se establece en quirófanos/UCI subutilizados, altos costos por reprocesos (ej: cirugías reprogramadas) y rotación de personal especializado (médicos, enfermeras).

7.6.2.2. Cliente Objetivo

- Perfil típico:
- Tamaño: 50-150 empleados.
- Decisores: directores médicos (60%) + Gerentes operativos (40%).
- Frustraciones clave: Operacional y rendimiento del Talento

7.7. Estudio de Mercado

Dado que Imaquina adoptará una estrategia basada en aprendizaje iterativo con Zigila, una metodología ágil diseñada para el sector salud, se priorizó la aplicación de encuestas dirigidas a gerentes y directivos de IPS, con el fin de recoger insights clave sobre sus procesos de crecimiento, adopción de innovación y desafíos operativos.

7.7.1. Objetivo General de la Investigación

Identificar cómo los CEOs de la industria de la salud en Colombia construyen su plan de crecimiento y que variables o parámetros tienen en cuenta.

7.7.2. Objetivos Específicos de la Investigación

- Entender el grado de estructuración en el análisis de datos en las empresas de salud.
- Analizar cómo el propósito organizacional influye en el diseño de estrategias de crecimiento y

adopción de innovación en IPS.

- Determinar la disposición de las empresas a adoptar soluciones como Zigila para diseñar su estrategia de negocio.
- Medir el nivel de efectividad en la ejecución de las estrategias de crecimiento de las IPS.

7.7.3. Instrumento de Recolección de Datos

Se utilizó una encuesta estructurada como herramienta principal de recolección de información. Esta fue diseñada y aplicada a través de la plataforma Google Forms, garantizando facilidad de acceso y participación de los encuestados. El cuestionario incluyó preguntas cerradas y abiertas, enfocadas en identificar criterios que utilizan las clínicas para mejorar la gestión y desempeño y que se convierten en oportunidades para ofrecer consultoría clínica.

7.7.4. Población y Muestra

La muestra estuvo conformada por 13 participantes vinculados al sector salud, entre ellos directivos, administradores y profesionales con experiencia en la gestión de clínicas privadas en Colombia. La selección de los encuestados se realizó de manera intencional, buscando incluir perfiles con conocimiento sobre planificación estratégica y gestión administrativa en el ámbito clínico.

7.7.5. Procedimiento

- Se diseñó y validó el cuestionario con preguntas alineadas al objetivo de la investigación.
- La encuesta fue distribuida a los participantes a través de Google Forms.
- Se recopiló la información proporcionada por los 13 encuestados.
- Se realizó un análisis de los datos obtenidos, identificando patrones y tendencias en las respuestas.

Tabla 17*Objetivos y preguntas de investigación en la aplicación de la Encuesta*

<i>Variable</i>	<i>Objetivo de Investigación</i>	<i>Preguntas</i>
Estructura Corporativa	Conocer el tamaño de las empresas y la estructura corporativa.	<ul style="list-style-type: none"> – ¿Cuál es el tipo de entidad en la que trabajas? – ¿Cuál es el tipo de empresa? – ¿Cuenta la empresa con gobierno corporativo?
Analítica de Data	Entender el grado de estructuración en la gestión del rendimiento humano en las empresas de salud.	<ul style="list-style-type: none"> – ¿Cómo utiliza su organización la analítica de datos para la toma de decisiones estratégicas? – ¿Qué fuentes de datos utiliza su organización para mejorar la estrategia empresarial? – ¿Cómo evalúa su empresa la calidad y disponibilidad de los datos internos para la toma de decisiones?
Propósito y Diseño Estratégico	Analizar cómo el propósito organizacional influye en el diseño de estrategias de crecimiento y adopción de innovación en IPS.	<ul style="list-style-type: none"> – ¿Cuenta su empresa con un propósito claro que guíe la estrategia organizacional? – ¿Cómo define y adapta su organización los objetivos estratégicos en un entorno cambiante? – ¿Cómo mide el impacto de las estrategias implementadas en su empresa?
Implementación de la Estrategia	Determinar la disposición de las empresas a adoptar soluciones como Zigila para diseñar su estrategia de negocio.	<ul style="list-style-type: none"> – ¿Cómo implementa su empresa las estrategias diseñadas? – ¿Cómo se asegura su empresa de que los equipos adopten nuevas estrategias de manera efectiva? – ¿Cuáles son los principales desafíos en la activación de estrategias en su empresa?
Desempeño de la Estrategia	Medir el nivel de efectividad en la ejecución de las estrategias de crecimiento de las IPS.	<ul style="list-style-type: none"> – ¿Cómo mide su empresa el impacto de las estrategias implementadas? – ¿Con qué frecuencia se realizan ajustes estratégicos en su empresa basados en resultados? – ¿Cuánto considera que su organización se beneficiaría de una metodología ágil y basada en datos como Zigila?

Fuente: Elaboración propia, con base entrevistas, 2025.

7.7.6. *Análisis de Datos*

Los datos recolectados fueron organizados y analizados mediante técnicas estadísticas descriptivas, con el fin de extraer conclusiones sobre los enfoques de crecimiento y las variables claves para definir el potencial de la implementación de ZIGILA en el nicho objetivo.

7.7.7. *Resultados de Investigación*

Para la investigación de mercados se definieron 4 objetivos de investigación que enmarcaron las preguntas aplicadas en las encuestas a las empresas seleccionadas. A continuación, se describen los porcentajes obtenidos y los hallazgos principales por cada objetivo:

Tabla 18

Hallazgos de los objetivos

<i>Objetivo</i>	<i>Pregunta</i>	<i>Respuestas</i>	<i>Hallazgo Principal</i>	
Conocer el tamaño de las empresas y la estructura corporativa.	1. ¿Cuál es el tipo de entidad en la que trabajas?	IPS 46% (6/13) Clínica 31% (4/13) Industria farmacéutica 15%	El público objetivo estuvo principalmente en IPS que con la Reforma de Salud deberán organizarse para enfrentar el cambio	
	2. ¿Cuál es el tipo de empresa?	Hospital 8% (1/13) Familiar 23% (3/13) Societaria 77% (10/13)	La mayoría de las empresas son societarias, lo que permite en general contar con una mejor estructura organizacional.	
	3. ¿Cuenta la empresa con gobierno corporativo?	No 38% (5/13) Si 62% (8/13)	El 62% tiene Gobierno corporativo, es decir, gestiona de manera transparente, eficiente y alineada con los intereses de sus distintos grupos de interés.	
Conocer el tamaño de las empresas y la estructura corporativa.	4. ¿Cuál es el tipo de entidad en la que trabajas?	IPS 46% (6/13) Clínica 31% (4/13) Industria farmacéutica 15% Hospital 8% (1/13)	Casi la mitad de los encuestados son IPS.	
Comprender el grado de estructuración en la gestión del rendimiento	1. ¿Cómo utiliza su organización la analítica de datos para la toma de	Respuesta Dependemos de informes tradicionales con poca capacidad de análisis	Porcentaje 46% (6/13)	Casi la mitad de las organizaciones aún dependen de informes tradicionales, lo que indica una oportunidad para Zigila de ofrecer

<i>Objetivo</i>	<i>Pregunta</i>	<i>Respuestas</i>	<i>Hallazgo Principal</i>	
humano en las empresas de salud.	decisiones estratégicas?	De manera estructurada con modelos predictivos y dashboards en tiempo real	38% (5/13)	soluciones de analítica ágil y accesible. La mayoría de las empresas priorizan datos internos, pero pocas incorporan datos externos (mercado/tecnologías). Zigila podría destacar la importancia de integrar fuentes externas para una estrategia más robusta.
		Análisis básicos con poca integración estratégica	15% (2/13)	
	2. ¿Qué fuentes de datos utiliza su organización para mejorar la estrategia empresarial?	Respuesta	Porcentaje	
		Datos internos (operacionales, financieros, clínicos)	77% (10/13)	
		Datos de mercado y competencia	15% (2/13)	
	3. ¿Cómo evalúa su empresa la calidad y disponibilidad de los datos internos?	Datos de tendencias y tecnologías emergentes	8% (1/13)	
		Respuesta	Porcentaje	
		Procesos automatizados y datos en tiempo real	38% (5/13)	
		Datos estructurados, pero con limitaciones en accesibilidad	31% (4/13)	
	Analizar cómo el propósito organización al influye en el diseño de estrategias de crecimiento y adopción de innovación en IPS.	4. ¿Cuenta su empresa con un propósito claro que guíe la estrategia?	Datos dispersos y procesos manuales	
No cuentan con un sistema confiable de gestión de datos			15% (2/13)	
Respuesta			Porcentaje	
5. ¿Cómo define y adapta los objetivos estratégicos en entornos cambiantes?		Sí, está claramente definido y comunicado	54% (7/13)	Aunque el 54% tiene un propósito definido, el 38% no lo aplica de manera consistente. Zigila podría ayudar a alinear y comunicar el propósito con metodologías ágiles. Menos del 25% usa metodologías ágiles (OKRs). Zigila puede posicionarse como la solución para transformar la planificación estratégica en un
		Sí, pero no se comunica ni aplica consistente	38% (5/13)	
		Tienen una idea general, pero no está formalizada	8% (1/13)	
		Respuesta	Porcentaje	
		Planes estratégicos de largo plazo con revisiones ocasionales	46% (6/13)	
		Metodologías ágiles como OKRs	23% (3/13)	
		Definen objetivos anualmente sin ajustes frecuentes	15% (2/13)	
No tienen un marco formal para definir objetivos	15% (2/13)			

<i>Objetivo</i>	<i>Pregunta</i>	<i>Respuestas</i>	<i>Hallazgo Principal</i>
	6. ¿Cómo mide el impacto de las estrategias implementadas?	<p>Respuesta</p> <p>Reportes tradicionales que se revisan periódicamente</p> <p>Métricas claras y dashboards de monitoreo continuo</p> <p>No tienen una medición estructurada</p>	<p>Porcentaje</p> <p>54% (7/13)</p> <p>23% (3/13)</p> <p>23% (3/13)</p> <p>proceso iterativo y basado en datos. La mayoría depende de reportes tradicionales (no en tiempo real). Zigila puede ofrecer tableros visuales y métricas automatizadas para mejorar la toma de decisiones</p>
Determinar la disposición de las empresas a adoptar soluciones como Zigila para diseñar su estrategia de negocio.	7. ¿Cómo implementa su empresa las estrategias diseñadas?	<p>Respuesta</p> <p>Metodologías ágiles y ciclos iterativos</p> <p>Planes tradicionales de implementación a largo plazo</p> <p>Ejecución puntual sin un plan estructurado</p> <p>No tienen un proceso definido</p>	<p>Porcentaje</p> <p>38% (5/13)</p> <p>31% (4/13)</p> <p>23% (3/13)</p> <p>8% (1/13)</p> <p>Solo el 38% usa metodologías ágiles. Zigila puede destacar cómo su framework acelera la implementación con sprints y OKRs.</p>
	¿Cómo se asegura su empresa de que los equipos adopten nuevas estrategias de manera efectiva?	<p>Respuesta</p> <p>A través de formación continua y sesiones de retroalimentación</p> <p>Con supervisión y seguimiento periódico</p> <p>Dejamos la adopción a criterio de cada equipo</p> <p>No tenemos un proceso claro para la adopción de nuevas estrategias</p>	<p>Porcentaje</p> <p>23% (3/13)</p> <p>46% (6/13)</p> <p>23% (3/13)</p> <p>15% (2/13)</p> <p>15% (2/13)</p> <p>23% usa supervisión periódica, lo que sugiere un enfoque más controlador que colaborativo.</p>
	9. ¿Cuáles son los principales desafíos en la activación de estrategias en su empresa?	<p>Respuesta</p> <p>Resistencia al cambio</p> <p>Falta de alineación entre equipos</p> <p>Limitaciones presupuestarias</p> <p>Falta de herramientas adecuadas</p>	<p>Porcentaje</p> <p>38% (5/13)</p> <p>31% (4/13)</p> <p>15% (2/13)</p> <p>15% (2/13)</p> <p>Casi 4 de cada 10 empresas enfrentan resistencia cultural.</p>

<i>Objetivo</i>	<i>Pregunta</i>	<i>Respuestas</i>	<i>Hallazgo Principal</i>
Medir el nivel de efectividad en la ejecución de las estrategias de crecimiento de las IPS.	10. ¿Cómo mide el impacto de las estrategias implementadas?	Respuesta	Porcentaje
		Reportes tradicionales que se revisan periódicamente	54% (7/13)
		Métricas claras y dashboards de monitoreo continuo	23% (3/13)
		No tienen una medición estructurada	23% (3/13)
	11. ¿Con qué frecuencia se realizan ajustes estratégicos en su empresa basados en resultados?	Respuesta	Porcentaje
		De manera continua, basados en datos en tiempo real	31% (4/13)
		Trimestralmente, con evaluaciones de desempeño	31% (4/13)
		Anualmente, en revisiones de alto nivel	23% (3/13)
		No realizamos ajustes estratégicos formales	15% (2/13)
	12. ¿Cuánto considera que su organización se beneficiaría de una metodología ágil y basada en datos como Zigila?	Respuesta	Porcentaje
		Sería una transformación clave para nuestra estrategia	31% (4/13)
		Nos ayudaría a mejorar en áreas específicas	38% (5/13)
		No estamos seguros del impacto	23% (3/13)
		No creemos que sea relevante	8% (1/13)
			El 69% ve potencial en Zigila (como transformación clave o mejora específica). El 23% necesita más información, lo que sugiere la importancia de casos de éxito y demostraciones.

Fuente: Elaboración propia, con base entrevistas, 2025.

Tabla 19

Resumen de Hallazgos Claves y oportunidades para ZIGILA

<i>Tema</i>	<i>Hallazgo</i>	<i>Oportunidad para la Consultoría</i>
Encuestados	El perfil de los encuestados es altamente especializado	Interés en metodologías avanzadas y en el uso estratégico de la información.
Uso de datos en la organización	Un grupo significativo utiliza modelos predictivos y dashboards en tiempo real, sin embargo, existe una proporción importante que aún se basa en	Integración y optimización de herramientas de análisis avanzado e Implementación de procesos que permitan una transición de análisis reactivo a uno predictivo. <i>Esto requiere el desarrollo de habilidades duras y blandas de los equipos de</i>

<i>Tema</i>	<i>Hallazgo</i>	<i>Oportunidad para la Consultoría</i>
	análisis tradicionales o en reportes periódicos	<i>trabajo</i> y un acompañamiento en la transformación cultural de la organización
Comunicación y alineación estratégica	Aunque la mayoría de las organizaciones cuentan con un propósito definido, la comunicación interna y la aplicación práctica de dicha estrategia son áreas débiles	Implementación de metodologías ágiles (como OKRs) para fomentar una mayor participación y adaptabilidad. Implementación de programas de coaching y formación para mejorar la comunicación del propósito y la alineación de objetivos.
Impacto de la estrategia en la gestión de la organización	se observa la ausencia de un sistema estructurado o una metodología clara para medir el impacto de la estrategia	Desarrollar dashboards personalizados y sistemas de indicadores clave (KPIs) que faciliten la toma de decisiones en tiempo real. Establecer procesos de revisión y ajustes periódicos que permitan una mayor agilidad en la respuesta a los cambios del entorno.
Transformación a través de metodologías ágiles	La percepción sobre la adopción de una metodología ágil basada en datos es variada, pero existe un grupo significativo que la ve como una transformación clave	Implementar pilotos o proyectos de transformación utilizando Zigila, que permitan demostrar beneficios concretos en la toma de decisiones y en la ejecución de estrategias.

Fuente: Elaboración propia, con base entrevistas 2025.

7.7.8. Recomendación Estratégica

A través del análisis realizado, es posible identificar que ZIGILA tiene una gran oportunidad para posicionarse como un aliado estratégico para IPS y clínicas de alta complejidad en Colombia. Su enfoque como herramienta de transformación ágil le permite:

- Optimizar la toma de decisiones mediante análisis predictivo, brindando información en tiempo real.
- Fortalecer la alineación y desempeño de equipos médicos y administrativos, asegurando una ejecución estratégica efectiva.
- Facilitar la medición del impacto con dashboards personalizados e indicadores clave (KPIs) que permitan ajustes oportunos.
- Acelerar la adopción de metodologías ágiles, demostrando su efectividad a través de casos de éxito concretos.

Análisis de recursos y capacidades

Para realizar el análisis de capacidades y recursos se utilizó la matriz VRIO, una herramienta estratégica que permite evaluar los recursos y capacidades internas de una organización para determinar si constituyen una fuente de ventaja competitiva sostenible. Esta matriz analiza cuatro criterios fundamentales: *Valor, Rareza, Imitabilidad y Organización*. Cuando un recurso o capacidad cumple con los cuatro atributos, se considera una fuente de ventaja competitiva sostenida.

En el contexto de esta investigación, se aplica la matriz VRIO al modelo Zigila con el fin de identificar aquellos elementos clave que le permiten diferenciarse en el mercado de la consultoría, particularmente en su aplicación al sector salud y entidades de carácter público. Esta evaluación permite establecer fortalezas internas que podrían ser apalancadas para escalar el modelo, así como debilidades que requieren fortalecimiento para consolidar su propuesta de valor.

Zigila cuenta con un marco metodológico robusto y talento capacitado. Las principales oportunidades están en fortalecer la estructura comercial, mejorar el uso estratégico de canales digitales y formalizar procesos de ventas en sectores complejos como el de salud. El potencial competitivo de Zigila es alto, pero depende de su capacidad de adaptación, ejecución efectiva y visibilidad del impacto generado.

Zigila tiene activos valiosos y diferenciadores como su metodología propia y red de aliados.

Su debilidad está en la estructura comercial y visibilidad digital, lo cual reduce la sostenibilidad de su ventaja en el mercado.

Tabla 20*Matriz VRIO – Zigila / Imaquina*

Recurso o Capacidad	¿Aporta Valor?	¿Es Raro?	¿Es Difícil de Imitar?	¿Está Organizado para Aprovecharlo?	Resultado Estratégico
Framework Zigila (metodología propia)	✓	✓	✓	✓	Ventaja competitiva sostenida
Equipo con experiencia en metodologías ágiles	✓	✓	✗	✓	Ventaja temporal
Red de aliados y ecosistema colaborativo	✓	✓	✓	✓	Ventaja competitiva sostenida
Presencia en canales digitales	✓	✗	✗	✗	Desventaja competitiva
Capacidad de paquetización de servicios Zigila	✓	✓	✗	✓	Ventaja temporal
Proceso comercial estructurado (en construcción)	✓	✗	✗	✗	Paridad competitiva
Sistema de seguimiento y retroalimentación interna	✓	✓	✓	✓	Ventaja competitiva sostenida

Fuente: Elaboración propia, con base Matriz VRIO (2025).

8. Estrategia Comercial Integrada para Zigila

Con el fin de posicionar y comercializar la metodología Zigila de manera efectiva, se ha estructurado una estrategia comercial integral compuesta por tres componentes interrelacionados: el plan de ventas, el plan de relacionamiento y el plan de comunicación. Estos elementos se articulan de forma coherente para fortalecer el posicionamiento de la herramienta, generar confianza en los clientes objetivo y facilitar su adopción en el sector salud.

Esta estrategia se alinea con los siguientes retos clave:

- Adquirir al menos cinco nuevos clientes en un periodo de seis meses.
- Alcanzar una tasa de conversión del 20% entre prospectos abordados y cierres efectivos.
- Desarrollar tres nuevos casos de éxito aplicables como material de referencia comercial.
- Incrementar la visibilidad y reputación digital de Zigila en el sector salud.

En este modelo, el plan de relacionamiento complementa el proceso de ventas al generar vínculos sostenibles con tomadores de decisión y aliados estratégicos del sector. Este componente se orienta a construir confianza y legitimidad, elementos fundamentales para decisiones de compra consultiva en contextos de alta complejidad como el de las IPS.

Las acciones contempladas incluyen:

- La creación de una comunidad de embajadores de marca (ZIG PARTNER).
- Estrategias de fidelización con clientes actuales, que integren programas de seguimiento, retroalimentación y actualización.
- Participación en espacios de conexión directa con el mercado, como ferias, eventos sectoriales y webinars.
- Establecimiento de alianzas con instituciones académicas y gremiales, en función de fortalecer la reputación de Zigila.

Por su parte, el plan de comunicación se enfoca en hacer visible el valor de la metodología en el mercado y en apoyar tanto la captación de nuevos leads como el fortalecimiento de la marca. Apalancado en principios de growth marketing, este componente prioriza el uso estratégico de canales digitales, contenido de valor y una medición constante de resultados.

Las líneas tácticas incluyen:

- Uso de plataformas como LinkedIn, YouTube e Instagram para divulgar casos de uso, videos explicativos, testimonios y artículos.
- Diseño de piezas gráficas alineadas con la narrativa de marca.
- Campañas de email marketing segmentadas según perfiles decisores.
- Publicación de resultados de pilotos y métricas de impacto como evidencia para el proceso comercial.

La comunicación debe mantenerse consistente con el discurso comercial y alineada al propósito de la marca: posicionar a Zigila como una herramienta ágil, humana y basada en datos, capaz de generar valor real en contextos organizacionales complejos.

8.1. Estructuración de Portafolio Zigila

De acuerdo con el análisis realizado, se identifica una oportunidad clave: estructurar el portafolio de ventas de Zigila para ofrecer propuestas claras y diferenciadas a cada segmento de clientes. Este enfoque incrementará la efectividad comercial al alinear nuestras soluciones con las necesidades específicas de cada grupo.

La estructuración del portafolio permitirá a Imaquina Consulting Group despromediar el desempeño de las líneas de negocio, identificando la rentabilidad y aceptación real por segmento. Así mismo, optimizar decisiones estratégicas, facilitando ajustes en inversiones de ventas y

marketing basados en datos concreto. Y potenciar las campañas de marketing con mensajes relevantes y dirigidos, aumentando la conexión con los intereses de cada cliente.

Un portafolio bien estructurado no solo mejora la claridad de nuestra comunicación, sino que también eleva la tasa de conversión, al presentar soluciones adaptadas a cada perfil. En consecuencia, esto permitirá agilizar la toma de decisiones, al priorizar recursos en los segmentos y productos con mayor potencial.

- Plan Zigila Pro: Activación del rendimiento organizacional
- Plan Zigila Máster: Transformación organizacional profunda
- Dirigido a: Clínicas o IPS que buscan implementar mejoras puntuales, activar equipos clave y conocer la metodología ZIGILA.

Tabla 21

Estructura de Portafolio Zigila

<i>Servicio</i>	<i>Zig Master (77 horas)</i>	<i>Zig Pro (45 horas)</i>
Kick Off	– 4 horas (presencial)	– 4 horas (virtual)
Consultoría	– 20 horas de acompañamiento estratégico	– 15 horas de acompañamiento estratégico
Talleres para equipos	– 3 módulos formativos presenciales de 12 horas adaptados al proceso crítico	– 2 talleres de 3 horas adaptados al proceso crítico
Talleres especializados	– 3 talleres: cultura, equipos ágiles, design thinking, Scrum, adaptados a la necesidad del cliente	– 1 taller: cultura, equipos ágiles, innovación adaptados a la necesidad del cliente
Acompañamientos	– 6 sesiones individuales de una hora hasta para cinco líderes claves (Ej. Jefe de urgencia, enfermería, TH etc.)	– 3 sesiones individuales una hora hasta para tres líderes claves (Ej. Jefe de urgencia, enfermería, TH etc.)
Reporte de indicadores	– Reporte mensual con análisis de progreso y recomendaciones	– Reporte bimensual con análisis de progreso y recomendaciones
Acceso a comunidad Zigila	– Participación en foros y eventos virtuales y presenciales con líderes del sector	– Participación en foros y eventos virtuales y presenciales con líderes del sector

Fuente: Elaboración propia, con base información Imaquina 2025.

Se contemplan unos servicios adicionales como:

- Estrategia de Comunicación Integrada
- Estrategia Propiedad Intelectual
- Auditorias específicas legales y financieras

8.2. Plan de Ventas: Activación de la Propuesta de Valor

Migrar del modelo actual (consultores-comerciales) a uno con: un equipo de ventas dedicado (2 personas) y consultores como embajadores Zigila. Este equipo necesitará capacitación en B2B, negociación y dominio del sector salud.

Figura 7

Perfil del ejecutivo vendedor Zigila

Perfil del ejecutivo

Cargo: Ejecutivo Comercial de Soluciones en Estrategia y Transformación Empresarial

Ubicación: Colombia (presencial, híbrido o remoto según política de la empresa)

Propósito del rol

Generar oportunidades comerciales, asesorar a empresas en la identificación de sus retos estratégicos y convertir necesidades latentes en soluciones consultivas, alineadas con la propuesta de valor de Imaquina.



Experiencia: Mínimo 3 años en ventas B2B consultivas, preferiblemente en servicios profesionales, estrategia, transformación o tecnología.

Conocimiento: Entendimiento de modelos de negocio, estrategia empresarial, metodologías ágiles, innovación o transformación digital.

Habilidades: Escucha activa, comunicación asertiva, storytelling, pensamiento estratégico, manejo de objeciones.

Competencias clave

- **Empatía comercial:** conecta con los dolores y desafíos reales del cliente.
- **Orientación a resultados:** disciplina en el seguimiento y el cierre de oportunidades.
- **Mentalidad de aprendizaje:** abierto a adaptarse, probar, iterar.
- **Trabajo colaborativo:** integra equipos multidisciplinares para crear propuestas.
- **Pensamiento sistémico:** entiende el negocio del cliente desde una mirada integral

Fuente: Elaboración propia, 2025.

Teniendo en cuenta que ZIGILA no es un producto transaccional sino una solución de ventas consultivas orientada a transformar equipos y mejorar el rendimiento organizacional se requiere ejecutivos de ventas que comprendan profundamente:

- Los retos del sector salud

- La metodología ZIGILA
- Cómo traducir problemas clínicos en oportunidades de intervención

Con un equipo dedicado se pretende tener mayor efectividad en la prospección y cierre y por lo tanto un incremento en ventas.

El modelo de ventas propuesto para Zigila sigue un enfoque por etapas, donde el número inicial de prospectos (N=100) se va reduciendo conforme avanza el proceso comercial. Este modelo, conocido como efecto embudo o funnel de conversión, es característico en los modelos de venta consultiva, donde se requiere un mayor nivel de análisis, personalización y seguimiento por cada oportunidad.

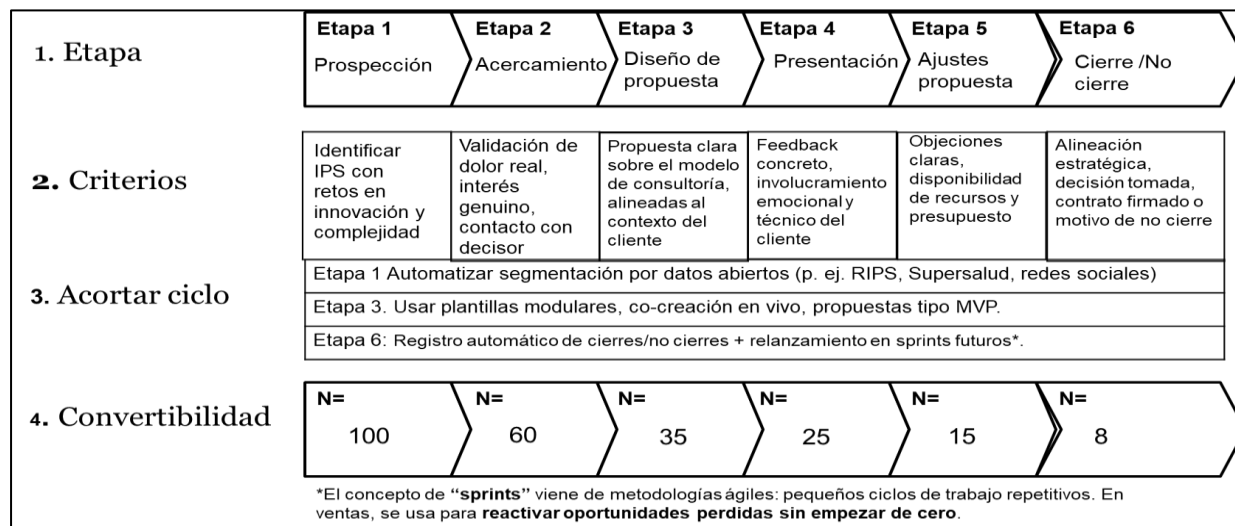
En la medida que los prospectos avanzan de una etapa a otra desde la prospección hasta el cierre se aplican filtros naturales como el interés real del cliente, la disponibilidad presupuestal, la alineación estratégica con la oferta y la capacidad de respuesta comercial. Como resultado, solo un subconjunto logra avanzar hasta el cierre efectivo (N=8), lo que representa una conversión final del 8% respecto al universo inicial.

El proceso comercial de Zigila se estructura en seis etapas que a continuación se detallan:

- Prospección: identificar organizaciones con dolor real.
- Acercamiento: generar interés e iniciar conversación.
- Diseño de propuesta: construir una oferta alineada.
- Presentación: mostrar el valor y obtener feedback.
- Ajustes: adaptar propuesta a presupuesto u objeciones.
- Cierre / No cierre: decisión final y aprendizaje.

Figura 8

Etapas del Tubo de Negociación Zigila Fuente



Fuente: Elaboración propia, 2025.

Los criterios para segmentar los clientes en la etapa de Prospección son definidos teniendo en cuenta los siguientes factores, así:

Tabla 22

23 Factores claves y ponderación de Prospectos

Factor	Peso	Descripción	Puntuación
Tamaño y complejidad de la IPS	20%	Capacidad financiera y necesidad de soluciones estratégicas.	1 (Pequeña, baja complejidad) – 5 (Grande, alta complejidad).
Nivel de digitalización	15%	Grado de adopción de herramientas tecnológicas.	1 (Manual) – 5 (Sistemas integrados y automatizados).
Rotación de talento	20%	Problemas de retención o alineación de equipos.	1 (Baja rotación) – 5 (Alta rotación y desalineación).
Urgencia de mejora	25%	Necesidad inmediata de optimización (ej.: sanciones, ineficiencias).	1 (Estable) – 5 (Crisis operativa o regulatoria).
Alto Poder de Decisión	20%	Involucramiento de directivos en la toma de decisiones.	1 (Burocracia) – 5 (Decisor directo y ágil).

Fuente: Elaboración propia, 2025.

Esta ponderación permite clasificar a los prospectos según su probabilidad de conversión, lo que facilita la priorización de esfuerzos comerciales y la asignación estratégica de recursos. La calificación se divide en tres rangos:

- Alta (80–100 puntos): Prospectos altamente priorizados, con condiciones favorables para un cierre inmediato o en el corto plazo.
- Media (60–79 puntos): Prospectos con interés real, aunque requieren mayor gestión, seguimiento y maduración en el proceso.
- Baja (<60 puntos): Contactos con escasa información, bajo nivel de interés o desconexión con el perfil de cliente objetivo.

Para evaluar la efectividad de la prospección se utiliza como métrica clave la **tasa de conversión**, entendida como el porcentaje de prospectos que efectivamente se convierten en clientes.

Figura 9

Criterios de avance por etapa

$$\text{Tasa de Conversión} = \left(\frac{\text{N}^\circ \text{ de Cierres}}{\text{N}^\circ. \text{ de Prospección}} \right) * 100$$

Así, una alta tasa de conversión en prospectos calificados entre 80 y 100 valida tanto la efectividad del proceso de selección por parte del embajador como la alineación del perfil del cliente ideal con la solución Zigila. Por el contrario, una baja conversión en prospectos altamente calificados puede señalar problemas en el proceso comercial, seguimiento o falta de claridad en la propuesta de valor.

Tabla 24

Key de métricas de equipo de ventas

Bloque	KPI	Indicador esperado
Prospección	Leads contactados semanalmente	5-10 IPS nuevos por semana
	Reuniones agendadas	2-4 reuniones comerciales por semana
	Seguimientos realizados	5-8 seguimientos por semana
	Propuestas enviadas	2- 3 por mes
	Actualización del CRM	100% actualizado semanalmente
Efectividad Comercial	Oportunidades calificadas	2-4 oportunidades por mes
	Tasa conversión lead → cliente	20% - 30%
	Ventas cerradas	Bimestral: 2–3 cierres cada 2 meses
	Ticket promedio mensual	\$21 millones COP por proyecto
	Tiempo promedio de cierre	30 a 60 días

Bloque	KPI	Indicador esperado
Calidad de la Venta	Cientes ideales (ICP)	80% cumplen perfil objetivo
	Propuestas co-creadas con consultoría	70% tienen validación técnica
Satisfacción	Retroalimentación positiva	75% con comentarios positivos
	Cientes referidos	1 referido por cliente satisfecho

Fuente: Elaboración propia, 2025.

8.3. Plan de Relacionamento: Comunidad ZIG PARTNER

Se propone desarrollar un plan de relacionamiento para la fuerza de ventas interna y externa, enfocado en la construcción de una comunidad de embajadores de marca (ZIG PARTNER). El objetivo es generar demanda calificada, fidelizar clientes actuales y consolidar la presencia de Zigila como referente en el sector salud.

8.3.1. Programa de Fidelización: Embajadores ZIGILA

El programa de fidelización de Imaquina ofrece a los usuarios de Zigila la oportunidad de convertir su experiencia y red de contactos en beneficios tangibles, al referir la solución a nuevas clínicas. A través de este programa, se establece un primer vínculo con profesionales en cargos de liderazgo en clínicas privadas de alta complejidad en Colombia, identificándolos como clientes potenciales y facilitando su conversión en oportunidades comerciales efectivas.

Se crea el programa “ZIG PARTNER”, donde usuarios y aliados estratégicos pueden transformar su experiencia en beneficios concretos mediante la referenciación de nuevas clínicas.

Este programa:

- Reconoce el liderazgo de los embajadores.
- Les ofrece recompensas y desarrollo personal.
- Expande la red de clientes de forma sostenible.

Nombre del embajador: ZIG PARTNER, nombre sencillo y fácil de recordar.

Figura 10*Plan de Relacionamento Zigila*

Fuente: Elaboración propia, 2025.

8.3.2. Método ZIEM para apropiación para ZIG PARTNER

Como ZIG PARTNER, cada participante aprovechará su red de contactos actuales y potenciales para ofrecer la fórmula ZIEM, una propuesta estratégica diseñada para transformar la gestión en clínicas privadas de alta complejidad en Colombia. A través de este programa, se busca generar un primer acercamiento con profesionales en posiciones de liderazgo, identificándolos como clientes potenciales y facilitando su conversión en ventas efectivas.

ZI ZIGILA Como herramienta de potencialización+ EM embajador

8.3.2.1. Estructura del método ZIEM.

- Fórmula ZIEM: Método de apropiación interno de la herramienta para los ZIGPARTNERS.
- ZIEM = Z de ZIGILA, I de Identificar, E de Enlazar, M de Materializar

A continuación, se presenta la fórmula diseñada para que cada ZIG PARTNER utilice ZIGILA como una herramienta estratégica de generación de ingresos, apoyándose en su red de

contactos y experiencia en el sector salud. Esta es forma de empoderar a los embajadores para vender ZIGILA de manera estructurada y efectiva. Cada letra representa una etapa clave en el proceso de referenciación y venta:

Figura 11

Modelo ZIEM



Fuente: Elaboración propia, 2025.

Z-ZIGILA como solución estratégica

Actividad para el ZIG PARTNER: Conocer a fondo la herramienta.

El embajador debe dominar los beneficios, casos de uso y diferenciadores de ZIGILA. Esta etapa busca formar al embajador como un referente que transmite con confianza cómo ZIGILA transforma la gestión en clínicas privadas de alta complejidad.

a) Preguntas guía:

- ¿Qué problema resuelve ZIGILA?
- ¿Por qué es diferente a otras soluciones?

b) I-Identificar oportunidades

- Actividad para el ZIG PARTNER:
- Detecta contactos claves dentro de su red.
- Analiza el ecosistema profesional y selecciona prospectos con alto potencial: líderes en clínicas privadas, responsables de procesos clave o tomadores de decisión en el sector salud.

c) Acción clave:

- Crear una lista de posibles referidos con perfil ideal.
 - Clasificarlos teniendo en cuenta el modelo de prospección.
- d) E-Enlazar relaciones*
- Actividad para el ZIG PARTNER: Estructurar conversaciones con propósito.
 - Establecer contacto con el prospecto de manera natural, generando interés alrededor de su necesidad y conectándola con las capacidades de ZIGILA.
- e) Tips claves*
- Utilizar su experiencia para contar cómo ZIGILA aporta valor.
 - Ofrece agendar una demo o reunión con el equipo de IMAQUINA.
- f) M-Materializar la oportunidad*
- Actividad para el ZIG PARTNER: Notificar a los líderes de IMAQUINA para acompañar el proceso y cierre de la venta.
- g) Actividad Clave*
- El ZIG PARTNER debe actuar como puente entre el prospecto y el equipo comercial de ZIGILA, es vital mantenerse involucrado para ser como aliado estratégico para generar confianza y facilitar el proceso de toma de decisión.
- h) Resultado esperado*
- Venta cerrada: recompensa activada para el ZIG PARTNER por parte de Imaquina.
- Inicio del acompañamiento postventa para garantizar una experiencia satisfactoria, realizando seguimiento continuo que permita fortalecer la relación con el cliente e identificar nuevos líderes con potencial para convertirse en futuros ZIG PARTNER.
- i) ¿Quiénes pueden participar?*

Líderes organizaciones: Personal con una posición de liderazgo en clínica de alta complejidad del sector salud en Colombia, aplica para persona de recursos humanos, financiero o áreas a fin.

Consultores Freelance: Profesionales independientes que ofrecen servicios de asesoría especializadas al sector de salud en Colombia y tiene una cartera de clientes robusta.

Propósito superior del programa: Crear una comunidad de expertos que promuevan el desarrollo empresarial del sector salud colombiano, facilitando la adopción de ZIGILA como herramienta de transformación en clínicas privadas de alta complejidad.

Construir relaciones cercanas, humanas y en doble vía con los usuarios clave del sector a través de experiencias de valor, comunicación constante y recompensas personalizadas.

Beneficios del plan de relacionamiento para ZIGILA: A través del plan de beneficio se pretende que Imaquina tenga una mejor cobertura del mercado para introducir y promover ZIGILA a través de los ZIG PARTNER, para tener una mejor lectura de lo que quieren los clientes, proponer acciones de mercadeo y validar supuestos de negocio

- Identificar: Llegar directamente al público objetivo con mayor posibilidad de conversión.
- Diferenciar: Conocer a profundidad las necesidades del cliente para ofrecer soluciones con verdadero valor agregado.
- Interactuar: Fortalecer el vínculo a través de incentivos y contenidos relevantes.
- Personalizar: Ajustar los beneficios según los intereses y perfil del embajador.

j) Dinámica del plan

- Inscripción: A través de un formulario en el sitio web de IMAQUINA, en la sección “Embajadores ZIGILA”.

- Primer contacto: El equipo comercial contactará al interesado para presentar la solución ZIGILA y el programa de beneficios.
- Activación: Una vez validado el perfil, el nuevo ZIG PARTNER será parte activa de la comunidad.

k) El mensaje principal para el ZIG PARTNER

“Descubre las ventajas de ser un ZIG PARTNER. Gana por tu influencia, accede a beneficios exclusivos y vive experiencias únicas junto a Imaquina mientras transformas el sector salud.”

l) Beneficios del plan de relacionamiento para el Partner

- Fee del 3% por cada negocio cerrado.
- Acceso a formación exclusiva en temas de estrategia, gestión, tecnología, tendencias y desarrollo personal.
- Espacios de networking bimensuales: “*Un café entre amigos*”, encuentros para compartir experiencias, generar vínculos y aprender juntos.
- Sistema de puntos redimibles por actividades de ocio, cultura y bienestar: cine, gimnasio, carreras deportivas, etc. (vigencia: 1 año).

m) Redención de los beneficios

- Catálogo virtual en www.imaquina.com.co para que los ZIG PARTNER puedan redimir los puntos.
- Pago del fee 45 días después de realizado el negocio.

8.4.Cronograma y KPI del plan de relacionamiento ZIG PARTNER

El presente cronograma y conjunto de indicadores clave de desempeño (KPI) permiten estructurar la implementación y medición del Plan de Relacionamiento ZIG PARTNER. Estas

herramientas facilitan el seguimiento de los objetivos propuestos, la activación efectiva de los embajadores, y la evaluación del impacto comercial del programa a lo largo del primer año.

Tabla 25

Cronograma de actividades claves primer año

<i>Mes</i>	<i>Actividad Clave</i>	<i>Responsable</i>	<i>Objetivo</i>
Agosto	Lanzamiento del formulario de inscripción en la web	Marketing	Activar la captación de embajadores
Septiembre	Primer contacto con inscritos (vía email o llamada)	Comercial	Calificar y vincular ZIG PARTNER potenciales
Octubre	Formación inicial sobre ZIGILA (módulo online)	Comercial	Fortalecer conocimiento y apropiación
Noviembre	Inicio de referenciación: cada embajador entrega su primera lista de prospectos	ZIG PARTNER	Activar la etapa 'Identificar' del modelo ZIEM
Diciembre	Primer evento de networking: “Un café entre amigos”	Coordinador Comunidad	Fortalecer vínculos e intercambiar aprendizajes
Enero	Primer seguimiento y retroalimentación individual	Comercial	Acompañar a los embajadores en su proceso
Febrero	Activación de campaña de recompensas (catálogo online)	Marketing / Operaciones	Fortalecer el compromiso y la motivación
Marzo	Lanzamiento de la segunda cohorte de embajadores	Marketing / Comunidad	Ampliar la comunidad
Abril	Evento virtual formativo (tendencias en salud + demo ZIGILA)	Comercial	Mantener actualizados a los embajadores
Mayo	Evaluación del desempeño de ZIG PARTNER activos	Coordinador Comunidad	Detectar líderes y oportunidades de mejora
Junio	Encuentro de cierre del año y premiación	Dirección / Marketing	Reconocer a los mejores y renovar compromisos

Fuente: Elaboración propia, 2025.

Tabla 26

Indicadores claves de desempeño KPI

<i>Actividad Clave</i>	<i>Indicador (KPI)</i>	<i>Meta Sugerida</i>	<i>Frecuencia de Medición</i>
Inscripciones al programa	Nº de formularios recibidos	80 inscritos en 3 meses	Mensual
Activación efectiva	% de inscritos que completan formación y entregan prospectos	60% de activados	Trimestral
Generación de prospectos	Nº de contactos referenciados por ZIG PARTNER	150 prospectos en 6 meses	Mensual
Conversión a reunión	% de prospectos que aceptan reunión/demo	30% de conversión	Mensual

Cierres de venta	Nº de negocios cerrados referidos por ZIG PARTNER	15 cierres/año	Trimestral
Participación en eventos	% de embajadores que asisten a eventos de comunidad	70% por evento	Bimestral
NPS embajadores	Índice de satisfacción de los ZIG PARTNER (Net Promoter Score)	>70	Semestral
Redención de beneficios	% de ZIG PARTNER que redimen puntos o acceden a beneficios	50% mínimo	Semestral

Fuente: Elaboración propia, 2025

8.5. Plan de comunicación Zigila: posicionamiento estratégico.

Para la construcción del plan de comunicación de ZIGILA, se debe asegurar que el mensaje llegue con claridad e impacto a los principales tomadores de decisión del sector salud como directores médicos, gerentes de IPS y consultores estratégicos utilizando el tono apropiado y los canales más efectivos. Esta estrategia permitirá que cada punto de contacto con la marca refuerce una identidad sólida y coherente, generando confianza, credibilidad y un posicionamiento diferencial.

Además, será fundamental para comunicar lo que hace única a ZIGILA, como su enfoque en el rendimiento de los equipos, el bienestar del talento humano y el uso de metodologías ágiles, elementos que la distinguen en un entorno competitivo y altamente especializado.

Finalmente, esta estrategia será un pilar para consolidar la comunidad de aliados ZIG PARTNER, impulsando relaciones duraderas, la voz a voz y un programa de fidelización con verdadero sentido de pertenencia

8.5.1. Diseño de personalidad de ZIGILA

La personalidad de marca permitirá que ZIGILA no solo diga qué hace, sino cómo lo hace y por qué importa, generando empatía, cercanía y afinidad con los decisores del sector salud, quienes no solo evalúan resultados, sino también confianza y valores compartidos. A continuación, se presenta la personalidad de ZIGILA:

Figura 12

Arquetipo del Revolucionario y del Sabio

ZIGILA = Arquetipo del "**Revolucionario**" y del "**Sabio**".

Es visionaria y estratégica, con una mentalidad disruptiva y orientada a la innovación. Posee un enfoque analítico y basado en datos para la toma de decisiones, asegurando que cada acción esté alineada con objetivos estratégicos claros y medibles.



Competencias Claves:
 Innovación y Disrupción
 Liderazgo Humano y Desarrollo de Talento
 Gestión del Cambio y Adaptabilidad

Comunicación
Tono: Inspirador, enérgico y retador.
Estilo: Directo, práctico y estratégico.
Voz: Profesional pero cercana, como un mentor experimentado que guía el crecimiento empresarial con herramientas concretas.

Fuente: Elaboración propia, 2025.

8.5.2. *Valores de la marca*

- Colaboración: Es un framework de trabajo colaborativo
- Humanidad: Se enfoca en el talento humano como centro de North Star Metric
- Innovación: busca soluciones disruptivas para transformar organizaciones
- Propósito: parte de la creencia de que todas las personas son creativas, siempre que exista un propósito que las guíe

8.5.3. *Definición de objetivos del plan de comunicación*

Objetivo de negocio

- Aumentar el posicionamiento y la credibilidad de Zigila en el sector salud, logrando la captación de tres nuevos clientes clave (IPS o clínicas) en los próximos 12 meses, aprovechando casos de éxito y estrategias de referencia de clientes actuales.

Objetivo de mercado

- Posicionar a Zigila como la metodología indispensable para mejorar la gestión y desempeño en IPS y clínicas de alta complejidad en Colombia.

8.5.4. *Público Objetivo y Buyer Persona*

La estrategia de comunicación está dirigida a líderes del sector salud que ocupan roles clave en la toma de decisiones dentro de las estructuras organizacionales en las que operan. Se trata de perfiles con alta capacidad de influencia y responsabilidad sobre la gestión del talento humano, la eficiencia operativa y la adopción de soluciones estratégicas para el mejoramiento del desempeño institucional.

Estos líderes incluyen, entre otros, directores médicos, gerentes de IPS, jefes de áreas clínicas y consultores estratégicos, cuya visión y decisiones son fundamentales para transformar los entornos de trabajo en salud. Para la construcción del buyer persona, se llevaron a cabo diversas entrevistas en profundidad con actores clave del sector salud. Este proceso permitió obtener información valiosa y contextualizada sobre sus motivaciones, desafíos, necesidades y comportamientos de decisión. A partir de este análisis, se define el siguiente perfil de buyer persona:

8.5.5. *Acciones que queremos impulsar con nuestra estrategia de comunicación*

No es suficiente con que el mensaje llegue: lo verdaderamente importante es que genere una respuesta clara y medible por parte del público objetivo. Definir con precisión las acciones que se esperan facilita que todos los esfuerzos, contenidos, llamados a la acción y canales estén alineados con objetivos estratégicos, evitando la dispersión y optimizando el impacto de la comunicación. Con base en esta premisa, se definen las siguientes acciones claves que se deben activar en cada etapa del recorrido del cliente:

Tabla 27

Customer Journey Map – Zigila

Fase del Journey	Acción del Cliente	Objetivo de Zigila	Canales / Touchpoints	Contenido Clave	Métrica Sugerida
Conciencia	Escucha sobre Zigila por primera vez	Aumentar visibilidad y generar reconocimiento	LinkedIn Ads Google Ads Prensa especializada Congresos médicos	Caso de éxito institucional Infografía de impacto Spot de valor	Alcance de campañas CTR Visitas web
Consideración	Solicita información y asiste a una charla/webinar	Generar interés y fortalecer la propuesta de valor	Email marketing Webinars Blog Newsletter especializada	Webinar: "Cómo innovar la gestión en IPS" Artículo técnico	Tasa de apertura Leads generados
Evaluación	Pide diagnóstico gratuito / evalúa propuesta formal	Convertir prospecto en cliente activo	Reunión exploratoria LinkedIn InMail Landing page de diagnóstico	Informe de diagnóstico Propuesta ajustada Presentación ejecutiva	Reuniones agendadas Tasa de conversión
Decisión	Firma contrato y se convierte en cliente	Concretar la relación comercial y comenzar la implementación	Presentación a Junta Certificación de Zigila Email seguimiento	Carta de compromiso Casos de ROI Demo de solución	Contratos firmados Valor promedio por cliente
Fidelización	Participa en comunidad / recomienda Zigila	Mantener relación y activar referidos	Eventos de networking Testimonios en prensa Alianzas sectoriales	Caso de éxito compartido Certificación pública Entrevista	Tasa de retención NPS Clientes referidos

Figura 13


Buyer Persona Zigila

Dr. Luis Berrocal

Gerente IPS Renalco

- Preferencias de Comunicación: Prefieren canales formales y tradicionales.
- Consumo de Medios:
 - Digital: LinkedIn, email, sitios web especializados.
 - Tradicional: Revistas médicas, eventos presenciales, prensa especializada.
- Valores: Credibilidad, experiencia, resultados comprobables.

Vive en: Bogotá, Colombia
Ocupación: Gerente/ Dueño
Nivel educativo: Especialista
Estado civil: Casado
Hijos: 2
Generación: Boomer
 Entre 60 y 78 años (en 2024).



LE MOTIVA

-La eficiencia y la simplificación.
- La innovación y las soluciones que le ahorren tiempo y esfuerzo.
-Buscan soluciones prácticas y confiables, con un enfoque en la eficiencia y la mejora continua.

LE DESMOTIVA

Falta de alineación entre estrategia y ejecución.
Necesidad de innovación y adaptación rápida al mercado.
Bajo desempeño de los equipos.

NECESIDADES

Soluciones estratégicas que alineen la ejecución con la visión de su IPS.
Innovación constante para mantenerse competitivo en el sector salud.

METAS Y DESEOS

-Tener prestigio y reconocimiento en el sector salud.
-Lograr que su IPS sea referente en innovación y calidad de atención.
-Mejorar la eficiencia operativa y la experiencia del paciente.

GUSTOS Y AFICCIONES

-Leer sobre temas de innovación, liderazgo y salud.
-Pasar tiempo con su familia.
-Viajar

Fuente: Elaboración propia, 2025

Tabla 28*Cuadro de Mando campaña de comunicación Zigila*

<i>Fase</i>	<i>Objetivo de Comunicación</i>	<i>Indicadores Clave (KPIs)</i>	<i>Meta sugerida</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>Responsable</i>
Conciencia	Incrementar visibilidad y posicionamiento	Alcance de campañas	10,000 impresiones/mes	Mensual	Marketing digital
		CTR	CTR > 2.5%		
Consideración	Generar interés calificado	Visitas a la web		Mensual	Content / CRM
		Asistencia a webinars	50 leads/mes		
		Leads generados	+30% permanencia en blog		
Evaluación	Facilitar el paso a propuesta formal	Reuniones exploratorias	8 reuniones/mes	Mensual	Equipo comercial
		Diagnósticos solicitados	4 diagnósticos/mes		
Decisión	Cerrar contratos con nuevos clientes	Contratos firmados	2 nuevos contratos/mes	Mensual	Gerente comercial
		Valor del ticket medio	\$22M COP avg		
Fidelización	Retener y convertir en promotores	NPS	NPS > 8	Mensual	Gerente comercial
		Clientes referidos	1	Mensual	Equipo comercial
		Participación en eventos	1	Semestral	Gerente comercial

*Fuente: Elaboración propia, 2025***8.5.6. Plan de recompensas y definición de respaldos**

Diseñar un plan de recompensas sólido es fundamental para incentivar la acción inmediata del público objetivo. Una recompensa concreta y bien definida aumenta la posibilidad

de que los prospectos agenden una cita, participen en las actividades, adquieran los servicios o recomienden la propuesta.

Las recompensas no solo funcionan como un estímulo racional, sino que también fortalecen la conexión emocional, facilitando que las decisiones se tomen de forma más segura.

De igual manera, es esencial establecer con claridad los respaldos que garantizan el cumplimiento de las promesas. Esto permitirá evitar malentendidos, construir credibilidad desde el primer momento y sostener relaciones de largo plazo. La claridad en lo que se ofrece y cómo se sustenta es especialmente importante, ya que se busca formar una comunidad basada en la confianza y la satisfacción, donde cada experiencia positiva fortalezca la reputación a través de la recomendación genuina. A continuación, se presenta el plan de recompensas y respaldos definido:

Tabla 29

Plan de recompensas y respaldos

<i>Target</i>	<i>Director o Gerente</i>
Acción	Solicitar una cita para conocer la propuesta de Zigila
Recompensa	Sesión gratuita para levantamiento de información Presentar propuesta ajustada a sus necesidades Presentar la propuesta ante la Junta Directiva para su aprobación. Visibilizarían en medios comunicación local Certificación de Zigila
Soporte	Equipo consultor con conocimiento especializado para fundamentar el desarrollo de la propuesta
Medios	Capacitaciones gratuitas, Charlas presenciales, eventos y networking
Personalidad	Arquetipo del Revolucionario y Sabio

Fuente: Elaboración propia, 2025.

¿Como será el estilo de comunicación?

- Profesional y estratégico: Dirigido a directores médicos y líderes de IPS, transmitiendo credibilidad y conocimiento.
- Inspirador y retador: mensaje cercano, humano y que conecta con facilidad.

- Frases claras: evitando tecnicismos innecesarios, siempre enfocadas en soluciones y resultados concretos.

¿Cuándo y dónde estará nuestra audiencia?

Más allá de identificar quién es el público objetivo, es esencial definir dónde y cuándo se puede interactuar con ellos para lograr un impacto real en la comunicación. Esta comprensión permitirá maximizar la oportunidad de ser vistos, escuchados y generar conexión significativa.

Dado el perfil de la audiencia, principalmente directores médicos, responsables de recursos humanos y equipos administrativos del sector salud, se define que el mejor canal de interacción será aquel que favorezca el relacionamiento directo, permitiéndolo construir confianza desde el primer contacto y aumentar las probabilidades de agendar una reunión inicial. Con base en lo anterior, se debe aprovechar los siguientes espacios estratégicos que permiten interacción de calidad:

- Reuniones personalizadas con directores médicos: Presentaciones individuales diseñadas para mostrar datos concretos sobre mejoras en productividad, optimización de procesos y desarrollo de equipos de trabajo, adaptadas a las necesidades específicas de cada institución.
- Webinars gratuitos dirigidos a equipos de Recursos Humanos y áreas administrativas: espacios de formación online donde se compartan contenidos de actualización, tendencias de innovación en gestión del talento y desarrollo de habilidades organizacionales. Estas actividades no solo generan valor, sino que nos permiten recolectar información de los participantes para una posterior conexión más personalizada. LinkedIn será un canal clave para promocionar, convocar y fortalecer la relación con nuestro público de interés.
- Charlas presenciales en Clínicas e IPS: Realización de capacitaciones gratuitas sobre la aplicación práctica de metodologías ágiles en salud, utilizando ejemplos reales del sector

para facilitar su comprensión y aplicación inmediata. Estas actividades se llevarán a cabo a través de visitas programadas a Clínicas e IPS, fortaleciendo la presencia de Zigila en espacios físicos donde se toman decisiones clave.

- Eventos y actividades de networking en el sector salud: Participación en congresos y eventos del sector salud, así como en entidades clave como las Cámaras de Comercio, ANDI de salud, ACESI, y la Asociación Colombiana de Hospitales y Clínicas. Estos espacios nos brindan la oportunidad de interactuar directamente con líderes del sector, establecer relaciones estratégicas, conocer tendencias y posicionar a Zigila como un referente dentro del ecosistema de salud.

8.5.7. Definición de estrategia de medios

En un entorno donde el 90 % de la población global estará conectada a internet para 2030 (*We Are Social*), las redes digitales se consolidan como el espacio clave para informar, conectar y tomar decisiones. En este escenario, LinkedIn se posiciona como una plataforma estratégica de alto valor para ZIGILA, ya que concentra a nuestro público objetivo: líderes del sector salud, directores médicos, responsables de talento humano y tomadores de decisiones en clínicas privadas e instituciones de salud. A diferencia de otras redes sociales, LinkedIn permite una interacción profesional, estructurada y basada en contenido de valor. Su poder radica en tres aspectos fundamentales para nuestra estrategia:

- Segmentación precisa: dirigir mensajes a los perfiles más relevantes, aumentando la efectividad y reduciendo el ruido.
- Generación de confianza y autoridad: A través de publicaciones, webinars, artículos y testimonios, posicionamos a ZIGILA como un actor serio, innovador y comprometido con la transformación del sector salud.

- Relaciones de largo plazo: LinkedIn no solo permite visibilidad, sino que facilita conversaciones uno a uno que abren la puerta a reuniones y alianzas estratégicas.

En este contexto, el marketing digital deja de ser un complemento y se convierte en un eje clave para la consolidación de la puesta de valor. Aprovechar LinkedIn como canal prioritario no solo es coherente con el perfil de nuestra audiencia, sino que representa una ventaja competitiva para generar conexiones auténticas, oportunidades comerciales y reputación de marca en el corazón del ecosistema de salud.

8.5.8. Estrategia integrada (medios pagos, propios y ganados)

Una estrategia de comunicación efectiva requiere una visión integral del ecosistema de medios. Integrar medios pagos, propios y ganados permite amplificar el mensaje, optimizar los recursos y generar una experiencia coherente para el público objetivo.

Cada tipo de medio cumple un rol específico dentro del embudo de atracción, conversión y fidelización y La integración de estos tres tipos de medios ayudará a potenciar los resultados, porque permite alinear los mensajes, nutrir las audiencias en cada etapa del viaje del cliente y aumentar el retorno de inversión en comunicación. Además, refuerza la percepción de una marca coherente, confiable y en sintonía con las necesidades de su comunidad.

Tabla 30

Conocimiento

-
- Medios Pagos: LinkedIn Ads
 - Medios Propios: Sitio web, blog, LinkedIn orgánico.
 - Medios Ganados: Colaboraciones con Healthcare Colombia, menciones en prensa.
-

Fuente: Elaboración propia, 2025

Tabla 31

Conversación

-
- Medios Pagos: LinkedIn InMail
 - Medios Propios: Blog, LinkedIn, email marketing.
 - Medios Ganados: Testimonios de clientes, webinars colaborativos.
-

Tabla 32*Experiencia*

-
- Medios Pagos: LinkedIn Ads
 - Medios Propios: Landing pages, blog, LinkedIn.
 - Medios Ganados: Casos de éxito compartidos, colaboraciones con universidades.
-

Tabla 33*Personal*

-
- Medios Pagos: LinkedIn Ads
 - Medios Propios: Sitio web, email marketing, LinkedIn.
 - Medios Ganados: Recomendaciones de clientes, alianzas estratégicas.
-

Fuente: Elaboración propia, 2025

Tabla 34*Estrategia de medios pagos para awareness*

-
- LinkedIn Ads: Sponsored Content, InMail, anuncios a profesionales de salud.
 - Google Ads: Campañas de búsqueda y display en sitios de salud.
 - Instagram Ads: Reels, Stories, anuncios visuales para médicos jóvenes.
 - Influencers Pagos: Colaboraciones con médicos influyentes en redes.
 - Prensa Especializada: Anuncios en revistas y portales de salud.
-

8.5.9. Inversión y resultados esperados**Tabla 35***Inversión*

Mes	Monto
Mes 1-2	\$ 25.000.000
Mes 3-4	\$ 15.500.000
Mes 5-6	\$ 6.160.000

Fuente: Elaboración propia, 2025.

Resultados Esperados

- Conocimientos: Aumento en la visibilidad de la marca y tráfico web.
- Conversaciones: Mayor interacción y generación de leads.
- Experiencias: Fortalecimiento de la relación con la audiencia y fidelización de clientes.

Estos costos están ajustados al mercado colombiano y reflejan precios más precisos basados en referencias de plataformas de publicidad y agencias en Colombia.

9. Análisis Financiero

9.1. Estado de resultados

Tabla 36

Proyección de Estado de Resultados año 2024-2025-2026

<i>Estado de resultados</i>	2024	2025	2026
IPC t-1		5,2%	4,4%
Nro. Planes vendidos	24	27	30
Plan Pro - Part % Ventas	80%	80%	80%
Master - Part % Ventas	20%	20%	20%
Cantidad Pro	19	22	24
Cantidad Master	5	5	6
Precio Pro	\$ 17.200.000	\$ 17.888.000	\$ 18.603.520
Precio Master	\$ 25.800.000	\$ 26.832.000	\$ 27.905.280
Total Ingresos	\$ 454.080.000	\$ 531.273.600	\$ 613.916.160
<i>% Variación</i>		<i>17%</i>	<i>16%</i>
COSTO DE VENTAS			
Valor Hora Consultor	81.960	86.222	90.016
Cantidad Horas Pro	45	45	45
Cantidad Horas Master	77	77	77
Horas consultoría	1.234	1.388	1.542
Total Costo Directo (consultores)	\$ 101.106.136	\$ 119.659.112	\$ 138.804.570
UTILIDAD BRUTA	\$ 352.973.864	\$ 411.614.488	\$ 475.111.590
<i>Margen Bruto</i>	<i>78%</i>	<i>77%</i>	<i>77%</i>
GASTOS ADMINISTRATIVOS			
Gerencia	\$ 103.500.000	\$ 108.882.000	\$ 113.672.808
GASTOS ADMINISTRATIVOS (Contabilidad, TI, RH)	\$ 12.000.000	\$ 12.624.000	\$ 13.179.456
GASTO DE VENTAS	\$ 99.702.720	\$ 109.388.102	\$ 119.179.567
Gastos de Marketing	\$ 79.060.000	\$ 83.171.120	\$ 86.830.649
Desarrollador	\$ 36.000.000	\$ 37.872.000	\$ 39.538.368
Depreciaciones y Amortizaciones	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000
TOTAL GASTOS	\$ 331.262.720	\$ 352.937.222	\$ 373.400.848
UTILIDAD OPERACIONAL	\$ 21.711.144	\$ 58.677.265	\$ 101.710.742
EBITDA	\$ 22.711.144	\$ 59.677.265	\$ 102.710.742
<i>Margen EBITDA</i>	<i>5%</i>	<i>11%</i>	<i>17%</i>
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	\$ 21.711.144	\$ 58.677.265	\$ 101.710.742
Impuestos	\$ 7.598.900	\$ 20.537.043	\$ 35.598.760
Utilidad Neta	\$ 14.112.243	\$ 38.140.222	\$ 66.111.982
Margen Neto	3%	7%	11%
%		170%	73%
TIR	14%		
ROI	37%	77%	107%

9.2. Capital de trabajo

Tabla 37

Capital de trabajo

<i>Capital de trabajo</i>	<i>2024</i>	<i>2025</i>	<i>2026</i>
Días de cartera	30	30	30
Días CxP	45	45	45
Cuentas por cobrar \$	\$ 37.840.000	\$ 44.272.800	\$ 51.159.680
Cuentas por pagar \$	\$ 12.638.267	\$ 14.957.389	\$ 17.350.571
(Aumento) / Disminución Cartera	-\$ 37.840.000	-\$ 6.432.800	-\$ 6.886.880
(Aumento) / Disminución cxp	\$ 12.638.267	\$ 2.319.122	\$ 2.393.182
Proveedores			
KTNO	-\$ 25.201.733	-\$ 4.113.678	-\$ 4.493.698

Fuente: Elaboración propia, con información Imaquina 2025.

9.3. Flujo de caja

Tabla 38

Flujo de caja

<i>Flujo de caja</i>	<i>2024</i>	<i>2025</i>	<i>2026</i>
EBITDA	\$ 22.711.144	\$ 59.677.265	\$ 102.710.742
KTNO	-\$ 25.201.733	-\$ 4.113.678	-\$ 4.493.698
IMPUESTOS	-\$ 7.598.900	-\$ 20.537.043	-\$ 35.598.760
CAPEX	-\$ 13.000.000	-\$ 7.312.000	-\$ 7.589.728
= FLUJO DE CAJA LIBRE	-\$ 23.089.490	\$ 27.714.544	\$ 55.028.556
Caja / Ventas	-5,08%	5,22%	8,96%
WACC	13%		
VPN	39.408.927		

Fuente: Elaboración propia, con base en información Imaquina 2025.

El presente análisis tiene como objetivo validar la viabilidad financiera de la estrategia comercial propuesta para la herramienta de consultoría Zigila, propiedad de Imaquina, una empresa de consultoría enfocada en el sector salud en Colombia. Esta evaluación se fundamenta en un horizonte de planeación de tres años, teniendo en cuenta la incertidumbre política y económica actual del país, así como las posibles oportunidades derivadas de una reforma estructural en el sistema de salud. La estrategia se alinea con los objetivos comerciales de la

organización y busca establecer mecanismos de seguimiento al plan comercial que permitan realizar ajustes oportunos según la evolución del mercado.

9.4. Premisas del análisis

9.4.1. Crecimiento en precios

Se proyecta un incremento anual en precios del 4%, coherente con el comportamiento del mercado global de consultoría, el cual, según Grand View Research (2023), presenta una tasa de crecimiento anual compuesta (CAGR) del 4,5% hasta 2030.

9.4.2. Crecimiento en ventas por unidades

Se estima un incremento conservador del 11% anual en la venta de planes Master y Pro, sustentado en el crecimiento histórico de Imaquina (10% promedio en los últimos tres años) y en las oportunidades estratégicas del entorno, especialmente las que podrían surgir ante una reforma al sistema de salud, que demandará mayor innovación, transformación y gestión del cambio en las organizaciones del sector.

9.5. Estructura del portafolio de servicios

El portafolio comercial se basa en dos productos estándar:

- Plan Master: 77 horas de consultoría y plan Pro: 45 horas de consultoría

Estos planes son adaptables a las necesidades de cada organización cliente. Los consultores son contratados bajo demanda, lo que permite alinear los costos directamente con los ingresos. Las tarifas por hora se han definido en función de los estándares de empresas del mismo tamaño y sector, garantizando competitividad sin sacrificar rentabilidad.

9.6. Capacidades requeridas para la estrategia comercial

Se contempla la contratación de dos ejecutivos de ventas con un perfil comercial orientado a B2B, responsables del acompañamiento integral en cada etapa del embudo de ventas,

para atender las necesidades particulares del sector salud, capitalizar nuevas oportunidades y ampliar la cobertura y visibilidad de la solución en el mercado.

9.6.1. Gasto inicial en marketing

Se proyecta un gasto de \$79.060.000 destinada a posicionar la marca en el sector salud mediante estrategias de visibilidad, relacionamiento en eventos claves y ejecución del plan de comunicación. Este gasto responde al objetivo de acelerar el reconocimiento y la atracción de nuevos clientes estratégicos.

9.6.2. Incremento en gastos operativos

Se proyecta un aumento anual en los gastos de administración y ventas equivalente al IPC, en línea con las proyecciones macroeconómicas de Bancolombia. Esta premisa responde a un enfoque conservador para anticipar ajustes inflacionarios en el entorno local.

9.6.3. Desarrollo tecnológico de la herramienta

Como parte de la estrategia de escalabilidad y gestión de riesgos, se sugiere contemplar la contratación de un desarrollador part-time que avance en la segunda fase del desarrollo tecnológico de la metodología, con el fin de respaldar la operación con una herramienta propia que mejore la eficiencia y facilite la implementación a mayor escala.

9.7. Resultados del análisis

9.7.1. Utilidad Bruta

El modelo proyecta una utilidad bruta promedio del 78%, reflejo de una estructura operativa eficiente basada en la tercerización de talento y contratación a demanda. Este enfoque evita cargas fijas innecesarias y optimiza la relación entre costos y generación de ingresos. Las tarifas competitivas, alineadas con el mercado, aseguran márgenes sostenibles sin comprometer la calidad del servicio.

9.7.2. Ingresos por ventas

Se proyecta un crecimiento de ingresos con tasas anuales del 17% en 2025 y del 16% en 2026, lo cual representa un desempeño positivo y prudente, considerando las condiciones del mercado y las oportunidades mapeadas. Esta evolución permite anticipar una consolidación progresiva de la empresa en el sector salud.

9.7.3. Rentabilidad: ROI

El Retorno sobre la Inversión (ROI) proyectado presenta un comportamiento escalonado, pasando de un 37% en el primer año a un 107% al tercer año. Este indicador evidencia una mejora en la eficiencia del capital invertido y valida el alto potencial de rentabilidad del modelo, que se apalanca en el conocimiento especializado y en una estructura liviana en activos.

Las principales inversiones se concentran en marketing y ventas, permitiendo escalar operaciones sin aumentos proporcionales en costos fijos.

9.7.4. Utilidad neta

El margen de utilidad neta proyectado comienza en un 3% en el primer año, debido a las inversiones iniciales, y alcanza un 11% al tercer año, reflejando una evolución saludable del negocio hacia un punto de equilibrio y sostenibilidad financiera.

9.7.5. Flujo de Caja Libre

El flujo de caja libre proyecta un valor negativo en el primer año, explicado por las inversiones en marketing y estructura comercial. No obstante, a partir del segundo año se espera una recuperación sostenida, alcanzando un flujo de caja libre positivo, lo cual es crucial para asegurar la capacidad de reinversión y la estabilidad operativa del negocio.

10. Conclusiones

Zigila es una herramienta con alto potencial de diferenciación en el sector salud colombiano, gracias a su enfoque metodológico basado en agilidad, analítica de datos y alineación estratégica del talento humano. Sin embargo, su falta de estructura comercial y soporte tecnológico limita actualmente su escalabilidad y adopción en el mercado.

Uno de los aportes clave de esta consultoría fue proponer la separación de funciones entre el equipo comercial y los consultores. Actualmente, estos últimos asumen tanto la venta como la ejecución de los proyectos, lo que reduce la eficiencia y dificulta el crecimiento del modelo. Al establecer una fuerza comercial especializada, se fortalece la prospección, el cierre de negocios y se profesionaliza la venta consultiva, elementos esenciales para escalar Zigila como un producto recurrente en el mercado B2B.

Durante el proceso se identificó que, a pesar de contar con una propuesta sólida, Zigila enfrenta barreras para su posicionamiento en IPS de alta complejidad, debido al desconocimiento metodológico, la ausencia de métricas claras de impacto y la falta de habilitadores tecnológicos. Esto es especialmente relevante en un contexto de transformación del sistema de salud colombiano, donde se incrementan los estándares de calidad, se impulsa la adopción de tecnología y se redefine el rol de las IPS. Esta coyuntura representa tanto un desafío como una oportunidad estratégica.

La investigación de mercado realizada con directivos de IPS permitió validar el interés por soluciones como Zigila. Más del 60% de las instituciones encuestadas aún operan con modelos tradicionales de gestión, lo que evidencia una brecha significativa frente a las nuevas demandas del sistema. Esto confirma que el mercado objetivo está bien definido, pero requiere

una narrativa comercial clara, centrada en beneficios tangibles y adaptada al lenguaje y prioridades de los tomadores de decisión.

Desde el análisis competitivo, Zigila enfrenta un entorno con barreras de entrada moderadas, competencia creciente y un alto poder de negociación por parte de los clientes. La amenaza de sustitutos como consultores independientes o plataformas tecnológicas obliga a diferenciarse no solo por el enfoque metodológico, sino también por la incorporación de capacidades tecnológicas. Actualmente, Zigila no integra elementos de inteligencia artificial ni analítica avanzada, lo cual representa una debilidad, pero también una oportunidad de evolución hacia herramientas más predictivas, automatizadas y escalables

El análisis financiero demostró que Zigila es un proyecto viable y rentable, siempre que se optimice su estrategia comercial. Con una tarifa promedio de \$21 millones por proyecto y una estructura operativa eficiente, se proyecta una utilidad bruta. Esto valida el potencial del modelo como línea de negocio para Imaquina Consulting Group.

El plan comercial diseñado en esta consultoría ofrece una hoja de ruta flexible, realista y alineada con las capacidades actuales de la empresa. Se apalanca en activos existentes como el conocimiento de los consultores, la marca y canales digitales, e integra acciones de inbound y outbound marketing enfocadas en decisores del sector salud. Un componente destacado es la iniciativa Zig Partner, que busca ampliar el alcance comercial mediante aliados estratégicos y redes de confianza, favoreciendo la escalabilidad sin depender exclusivamente del equipo interno.

Este proceso de consultoría evidenció la importancia de alinear visión estratégica, capacidades operativas y recursos comerciales para lograr un crecimiento sostenible. También permitió comprender que, aunque el valor técnico de una solución es esencial, su adopción

depende en gran medida de la forma en que se comunica y entrega al mercado. Una limitación relevante fue la escasa disponibilidad de datos históricos para medir impacto, lo que dificultó la construcción de indicadores sólidos de valor. A futuro, será clave establecer mecanismos sistemáticos de medición y retroalimentación para fortalecer la propuesta de valor y asegurar su sostenibilidad.

También permitió identificar que el éxito de una solución como Zigila no depende únicamente de su diseño metodológico, sino de su capacidad de ejecución y posicionamiento. También se evidenció que, si bien existe interés en el mercado, la adopción requiere un mensaje claro, respaldado por resultados medibles. Finalmente, el reto más grande sigue siendo operacionalizar la estrategia con disciplina, liderazgo y enfoque en resultados.

En resumen, Zigila cuenta con una base sólida y un entorno que, aunque retador, ofrece oportunidades claras. La implementación disciplinada del plan comercial, sumada a una evolución tecnológica progresiva, será decisiva para su consolidación como una solución diferenciadora en el sector salud colombiano.

11. Referencias

- Adamson, B. (2022, febrero). Traditional B2B sales and marketing are becoming obsolete. Harvard Business Review. <https://hbr.org/2022/02/traditional-b2b-sales-and-marketing-are-becoming-obsolete>
- Alles, M. A. (2005). Desarrollo del talento humano: basado en competencias. Ediciones Granica. https://books.google.com/books/about/DESARROLLO_DEL_TALENTO_HUMANO_BASADO_EN.html?id=FYxjjgmXVaIC
- Bossidy, L., Charan, R., & Burck, C. (2004). Execution: The discipline of getting things done. Afp Exchange, 24(1), 26-29.. <https://books.google.com/books/about/Execution.html?id=07jVCQAAQBAJ>
- Chiavenato, I. (2019). Gestión del talento humano Plus. McGraw-Hill. https://books.google.com/books/about/Gesti%C3%B3n_del_talento_humano.html?id=FFIQzwEACAAJ
- Drucker, P. F. (1989). El futuro ya está aquí. Editorial Sudamericana. https://books.google.com/books/about/Administracion_y_Futuro.html?id=ZxLSAAAACAAJ
- Ellis, S., & Brown, M. (2017). Hacking growth: how today's fastest-growing companies drive breakout success. Crown Currency. https://books.google.com/books/about/Hacking_Growth.html?id=LcS_DAAAQBAJ
- Lombriser, R., y Abplanalp, P. (2012). Gestión estratégica. Pearson Educación.
- Porter, M. E., & Strategy, C. (1980). Techniques for analyzing industries and competitors. Competitive Strategy. New York: Free, <https://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=195>

Kotler, P., Armstrong, G., y Balasubramanian, S. (2024). Principles of marketing (19ª ed., edición global). Pearson.

https://books.google.com/books/about/Principles_of_Marketing_Global_Edition.html?id=bna2EAAAQBAJ

Kotler, P., Kartajaya, H., y Setiawan, I. (2021). Marketing 5.0: Technology for humanity. Wiley.

https://books.google.com/books/about/Marketing_5_0.html?id=ANfzyQEACAAJ