

CONSULTORÍA
DISEÑO DE UN MODELO TRIDIMENSIONAL DE GESTIÓN COMERCIAL PARA FORTALECER EL
CRECIMIENTO ESTRATÉGICO EN IMPREBARRAS COLOMBIA S.A.S.

ALFONSO TORRENTE RAMIREZ

PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA DE CALI
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS (MBA)
2025

**CONSULTORÍA
DISEÑO DE UN MODELO TRIDIMENSIONAL DE GESTIÓN COMERCIAL PARA FORTALECER EL
CRECIMIENTO ESTRATÉGICO EN IMPREBARRAS COLOMBIA S.A.S.**

ALFONSO TORRENTE RAMIREZ

**Trabajo de Grado presentado como requisito parcial para optar por el título de MAGISTER EN
ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS (MBA)**

**Viviana Andrea Gutiérrez-Rincón, Ph.D.
Director de Trabajo de grado**

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA DE CALI
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS (MBA)
2025**

Santiago de Cali, 22 de octubre de 2025

Doctor (a)
Fabian Osorio Tinoco
Decano
Facultad De Ciencias Económicas y Administrativas
Pontificia Universidad Javeriana
Santiago de Cali

Por medio de la presente estamos entregando a usted el Trabajo de Grado cuyo título es “Diseño de un modelo tridimensional de gestión comercial para fortalecer el crecimiento estratégico en ImpreBarras Colombia S.A.S”. Esperamos que este trabajo cumpla con los requisitos académicos exigidos y que alcance el propósito para el cual fue elaborado.

Atentamente



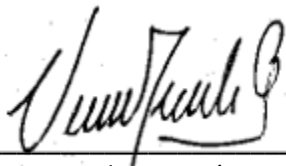
Alfonso Torrente Ramírez
CC. 94.538.223

Santiago de Cali, 22 de octubre 2025

Doctor (a)
Fabian Osorio Tinoco
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas
Pontificia Universidad Javeriana
Santiago de Cali

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 "Diseño de un modelo tridimensional de gestión comercial para fortalecer el crecimiento estratégico en ImpreBarras Colombia S.A.S", realizado por el estudiante de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad Javeriana Alfonso Torrente Ramírez con cédula 94538223, y considero que cumple con todos los requisitos requeridos para ser presentada a evaluación.

Atentamente

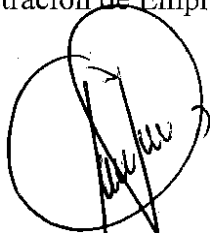


Viviana Andrea Gutiérrez-Rincón, Ph.D.
Director del Trabajo de Grado

ARTICULO 23 de la Resolución No. 13 del 6 de Julio de
1946, del Reglamento de la Pontificia Universidad Javeriana.

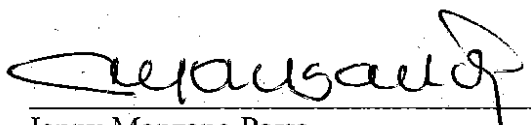
“La Universidad no se hace responsable por los conceptos emitidos por sus alumnos en sus trabajos de Tesis. Solo velará porque no se publique nada contrario al dogma y la moral católica y porque las Tesis no contengan ataques o polémicas puramente personales; antes bien, se ve en ellas el anhelo de buscar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

“DISEÑO DE UN MODELO TRIDIMENSIONAL DE GESTIÓN COMERCIAL PARA FORTALECER EL CRECIMIENTO ESTRATÉGICO EN IMPREBARRAS COLOMBIA 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.

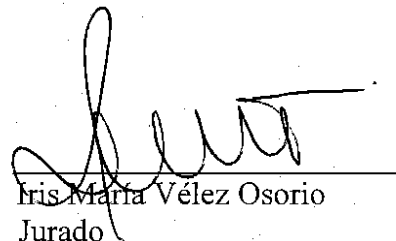


Fabian Fernando Osorio Tinoco
Decano

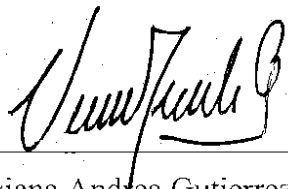
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas



Jenny Manzano Parra
Directora Maestría en Adm. de Empresas



Iris María Vélez Osorio
Jurado



Viviana Andrea Gutierrez Rincon
Director del Trabajo de Grado

Santiago de Cali, 28 enero de 2025

TABLA DE CONTENIDO

1. Introducción.....	1
2. Justificación.....	2
3. Análisis de interesados	7
3.1. Interesados Clave	8
3.2. Identificación de las expectativas de los interesados.....	8
4. Objetivos	9
5. Contexto de la organización	10
5.1. Historia.....	10
5.2. Filosofía organizacional	12
5.3 Cultura organizacional.....	12
6. Fundamentación teórica	13
6.1 Matriz Ansoff	13
6.2 Key Account Management.....	17
6.3 Metodología BANT.....	22
7. Modelo o solución propuesta al problema	25
8. Metodología para la intervención	27
9. Implementación de modelo	31
9.1. Implementación del Diagnóstico.....	32
9.1.1Análisis integral de información y contraste teórico Matriz Ansoff	33
9.1.2. Gestion de Cuentas Clave - <i>Key Account Management</i>	34
9.1.3 Metodología BANT: Presupuesto, Autoridad, Necesidad y Tiempo	35
9.1.4. Síntesis del resultado del diagnóstico.....	36
9.2. Implementación de la Dimensión ANSOFF	39
9.2.1 Análisis de Producto.....	39
9.2.2. Matriz de Desempeño por Línea de Negocio.....	41
9.2.3. Resultado del Análisis de Producto.....	44
9.2.4. Análisis de Mercado	45
9.2.5. Resultado del Análisis de mercado	46
9.2.6. Formulación de propuesta estratégica de crecimiento basada en la matriz de Ansoff	49
9.2.7. Objetivo estratégico de crecimiento número uno (1)	51
9.2.8. Objetivo estratégico de crecimiento número Dos (2)	54

9.3. Implementación de la Dimensión <i>Key Account Management</i>	57
9.3.1. Fase 1: Priorización, selección y categorización de clientes clave	60
9.3.2. Fase 2: Planeación de Cuentas Clave	68
9.3.3. Fase 3: Definición Rol del <i>Key Account Manager</i>	74
9.4. Implementación de la dimensión BANT	77
9.4.1 Fase 1: Revisión Conceptual y alineación comercial	78
9.4.2 Fase 2: Práctica aplicada	80
9.4.3 Fase 3: Iteración y retroalimentación	81
10. Conclusiones	90
11. Recomendaciones	99
12. Referencias	109
13. Anexos.....	112

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Matriz de interesados clave y expectativas	8
Tabla 2. Modelo tridimensional de gestión comercial	25
Tabla 3. Metodología de intervención de 4 dimensiones	28
Tabla 4. Matriz resumen de Diagnostico	37
Tabla 5. Matriz de Desempeño por Línea de Negocio	41
Tabla 6. Evaluación de Rutas de crecimiento empresarial a partir del modelo de Ansoff	48
Tabla 7. Alineación entre el modelo de Ansoff y la estrategia de crecimiento empresarial (Objetivo 1)	51
Tabla 8. Implementación del Objetivo Estratégico 1, resultados clave e indicadores de éxito para ImpreBarras	53
Tabla 9. Alineación entre el modelo de Ansoff y la estrategia de crecimiento empresarial (Objetivo 2) .	55
Tabla 10. Implementación del Objetivo Estratégico 2, resultados clave e indicadores de éxito para ImpreBarras	56
Tabla 11. Matriz de Priorización y Categorización de Cuentas Clave	61
Tabla 12. Priorización de cuentas clave de ImpreBarras para 2025	67
Tabla 13. Plan de cuentas HoyosTools 2025	71
Tabla 14. Matriz ejecutiva BANT para la calificación y gestión estratégica de oportunidades comerciales en ImpreBarras	79
Tabla 15. Matriz resumen de Diagnostico con las acciones de Cierre	97

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Árbol de problemas de ImpreBarras Colombia S.A.S	7
Figura 2. Matriz Ansoff	14
Figura 3. Matriz Supplier Relative Strength as Seen by the Customer	19
Figura 4. Descripción del servicio: integración de soluciones tecnológicas de trazabilidad	42
Figura 5. Guía de implementación KAM	59

ANEXOS

Anexo A. Cuestionario para Gerencia General utilizado en la recolección de información en la dimensión diagnóstico y los fragmentos clave de la entrevista a la Gerencia General Asociados al Diagnóstico.

Anexo B. Cuestionario para Ejecutivos Comerciales, utilizado para la recolección de información en la dimensión diagnóstico y los fragmentos Clave de La entrevista al Ejecutivo Comercial Senior Asociados al Diagnóstico.

Anexo C. Cuestionario para la Gerencia General y Gerencia Financiera utilizado en para la recolección de información en la dimensión de Modelo de Ansoff y fragmentos representativos de las entrevistas.

Anexo D. Cuestionario utilizado en para la recolección de información en la dimensión KAM y fragmentos representativos de las entrevistas a la Gerencia General y Equipo Comercial.

Anexo E. Cuestionario para la recolección de información en la dimensión BANT y fragmentos representativos de las entrevistas a la Gerencia General y al Equipo Comercial.

Anexo F. Registro fotográfico. Desarrollo Metodológico y Evidencias del Proceso de Implementación de las Dimensiones ANSOFF, KAM y BANT.

Anexo G. Clientes de baja contribución y sin potencial de crecimiento estratégico.

Anexo H. Roleplay BANT con ejemplos de preguntas por sector.

Anexo I. Resumen de oportunidades activas evaluadas con el modelo BANT.

Anexo J. Plantilla BANT de apoyo para calificar oportunidades comerciales.

Anexo K. Estimación de costos de adopción del Modelo Tridimensional.

Anexo L. Cálculo de Costos, Beneficios y ROI del Modelo Tridimensional.

RESUMEN

El presente trabajo de grado desarrolla y aplica un Modelo Tridimensional de Gestión Comercial de elaboración propia, basado en los enfoques teóricos de Ansoff, Key Account Management y BANT. Este modelo integra de manera secuencial la estrategia de crecimiento, la gestión relacional con clientes clave y la ejecución táctica de oportunidades comerciales, conformando un marco práctico adaptable al contexto de Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES). La aplicación del modelo se realizó en la empresa ImpreBarras Colombia S.A.S., mediante un ejercicio de consultoría que permitió validar su pertinencia, efectividad y coherencia frente a las dinámicas reales del entorno B2B de integración de soluciones de identificación y trazabilidad, las cuales implican conectar sistemas y procesos para seguir un producto a lo largo de la cadena de suministro, desde su origen hasta su destino final. Los resultados evidenciaron mejoras en la planeación comercial, la priorización de cuentas estratégicas y la adopción de herramientas analíticas para la toma de decisiones. El proyecto demuestra la utilidad del modelo para fortalecer la competitividad, la sostenibilidad comercial y la alineación estratégica entre la teoría y la práctica en la gestión de ventas, contribuyendo al desarrollo de capacidades gerenciales y al aprendizaje aplicado dentro del marco del programa MBA.

Palabras clave: Estrategia comercial, Ansoff, gestión de Cuentas Clave, BANT, Pymes.

ABSTRACT

This master's thesis presents the development and implementation of a Three-Dimensional Commercial Management Model, an original framework designed by the author and grounded in Ansoff's Growth Matrix, Key Account Management, and BANT methodology. The model connects, in a sequential and coherent manner, growth strategy, key account relationship management, and tactical sales execution, creating a practical structure suitable for small and medium-sized enterprises (SMEs, equivalent to "PYMES" in Spanish and also known as SMBs in business contexts). The model was applied through a consulting project at ImpreBarras S.A.S., allowing to validate its relevance, effectiveness, and coherence within the real dynamics of the B2B environment of identification and traceability solutions, which involve connecting systems and processes to track a product throughout the supply chain, from its origin to its destination. The implementation resulted in improved commercial planning, prioritization of key accounts, and the adoption of analytical tools for decision-making. This project demonstrates how the tridimensional model contributes to strengthening competitiveness, commercial sustainability, and the alignment between theory and practice in sales management, fostering managerial capabilities and applied learning within the MBA framework.

Keywords: Commercial strategy, Ansoff, Key Account Management, BANT, SMEs.

1. Introducción

El presente trabajo de grado se desarrolla bajo la modalidad de consultoría empresarial, con el objetivo de diseñar e implementar una solución estratégica que responda a una necesidad crítica de la empresa ImpreBarras Colombia S.A.S. (ImpreBarras), una pequeña y mediana empresa (PYME) del sector tecnológico especializada en soluciones de identificación y trazabilidad. En mercados saturados donde la competencia se centra en el precio y la tecnología se ha convertido en un factor comoditizado, las PYMES enfrentan el reto de escapar de la guerra de precios mediante propuestas de valor únicas que integren innovación, servicio y eficiencia operativa (Kim & Mauborgne, 2015). Adicionalmente, ImpreBarras enfrenta desafíos internos relacionados con la concentración de ingresos, la limitada diversificación de su portafolio y la falta de un modelo comercial estructurado.

A partir de estas condiciones, este proyecto propone la construcción de un Modelo Tridimensional de Gestión Comercial que articule tres dimensiones clave: la estrategia de crecimiento (matriz de Ansoff), la gestión de cuentas clave (*Key Account Management*), y la calificación de oportunidades comerciales (*BANT Methodology*). Esta propuesta integra enfoques teóricos consolidados con una aplicación práctica, diseñada específicamente para el contexto de las PYMES del entorno *B2B*.

El alcance del trabajo incluye el diagnóstico de la situación comercial actual de la empresa, la formulación de una estrategia de expansión, la implementación de herramientas para la gestión de clientes estratégicos y la estructuración de un sistema para calificar oportunidades comerciales. La intervención se realiza mediante una metodología mixta de carácter descriptivo-aplicado, que combina análisis documental, entrevistas, sesiones colaborativas y pruebas piloto de implementación.

Este ejercicio de consultoría busca ofrecer soluciones concretas a la empresa intervenida y validar el uso de marcos conceptuales del MBA en un contexto real, fortaleciendo el vínculo entre teoría y práctica y aportando al desarrollo de capacidades estratégicas y tácticas en el ámbito de la gestión comercial.

2. Justificación

El mercado de soluciones de identificación tecnológica en Colombia está atravesando una transformación acelerada, impulsada por la digitalización, la automatización y la creciente demanda de trazabilidad en sectores clave como transporte y logística, *retail*, manufactura y comercio electrónico (*U.S. Department of Commerce, 2023*). En este contexto dinámico, las empresas proveedoras de productos y servicios tecnológicos deben innovar y adaptarse constantemente para mantener su competitividad y responder a las nuevas exigencias del mercado (Vargas, 2022).

ImpreBarras forma parte de esta cadena de valor y, desde su fundación en 2012, se ha consolidado como un proveedor confiable en el segmento de etiquetas autoadhesivas de identificación. Sin embargo, el aumento de la competencia y la creciente commoditización de estos productos han presionado los márgenes de rentabilidad, haciendo imprescindible una evolución estratégica. Para garantizar su sostenibilidad y crecimiento, la empresa debe diversificar su portafolio, fortalecer su propuesta de valor e incorporar soluciones tecnológicas de mayor valor agregado que la diferencien en el mercado.

En esa dirección, la compañía se ha especializado en soluciones integrales de identificación tecnológica que atiende sectores estratégicos como *retail*, logística y manufactura. Su portafolio incluye:

- Etiquetas adhesivas: diseño, personalización e impresión de etiquetas térmicas y autoadhesivas para diversas aplicaciones, desde inventarios hasta logística avanzada.
- Equipos de impresión y lectura: Impresoras térmicas, escáneres de códigos de barras, lectores RFID y dispositivos móviles para captura de datos, respaldados por marcas líderes globales como *Zebra Technologies* y *TSC Printers*.
- Servicios complementarios: Soporte técnico, mantenimiento preventivo y predictivo, así como capacitación especializada para clientes.

Con este portafolio, ImpreBarras se fortalece como un aliado estratégico para sus clientes, garantizando el cumplimiento de estándares en toda la cadena de valor, optimizando procesos y mejorando la eficiencia operativa.

Sin embargo, actualmente hay una gran dependencia a nivel de flujo de caja y ventas, de la venta transaccional de etiquetas. Esta situación compromete la sostenibilidad del negocio y limita su rentabilidad y capacidad de reinversión. Ante este contexto, se vuelve prioritario impulsar el crecimiento de las ventas de manera sostenida con una nueva estrategia. La presión sobre los márgenes refleja la urgencia de identificar nuevas oportunidades de mercado, fortalecer la relación con los clientes actuales y diseñar propuestas de valor que respondan a las necesidades reales del mercado y generen impacto en los resultados de la organización.

Para construir un liderazgo sólido y diferenciarse en un mercado cada vez más competitivo, ImpreBarras no solo debe evolucionar su portafolio integrando *hardware*, *software* y servicios de trazabilidad, sino que también debe priorizar con urgencia el diseño e implementación de una estrategia de ventas estructurada y orientada a resultados. Esta estrategia será el motor que permita identificar nuevas oportunidades de mercado, capitalizar segmentos no atendidos, y fortalecer las relaciones con los clientes actuales a través de una propuesta de valor más robusta, enfocada en resolver necesidades reales. Contar con un modelo comercial más dinámico, predictivo y centrado en el cliente es esencial para asegurar un crecimiento sostenible y recuperar la rentabilidad del negocio (Kim & Mauborgne, 2015).

En este marco, se ha seleccionado a ImpreBarras como cliente de esta consultoría como trabajo de grado para la Maestría en Administración de Empresas, debido a su gran potencial de desarrollo y a la visión de la Gerencia General de continuar creciendo de manera sostenible en el largo plazo.

Actualmente, ImpreBarras registra ingresos cercanos a los 2000 millones de pesos anuales (ImpreBarras S.A.S., 2024), con presencia en tres segmentos de mercados; no obstante, el 95% de su

negocio se concentra en etiquetas autoadhesivas de identificación, esenciales para el control y gestión de productos y activos (ImpreBarras S.A.S., 2024). El segmento de *hardware* tecnológico representa apenas el 5% e incluye impresoras, escáneres y dispositivos móviles de lectura de códigos de barras y RFID (ImpreBarras S.A.S., 2024). Finalmente, su participación en *software* de trazabilidad es tangencial, limitada a la integración con equipos o a garantizar que las etiquetas sean legibles por los sistemas utilizados en la cadena de suministro. Este panorama refleja una fuerte dependencia del negocio de etiquetas, mientras que las oportunidades de expansión en *hardware* y *software* aún están poco exploradas.

A continuación, se presenta una caracterización del mercado a nivel nacional de los segmentos estratégicos en los que ImpreBarras participa: etiquetas autoadhesivas de identificación, *hardware* tecnológico para captura de datos y *software* de trazabilidad. Este análisis evidencia el potencial de crecimiento en cada uno de estos mercados y destaca las oportunidades que la presente consultoría puede aprovechar para impulsar el crecimiento de la empresa y aumentar su participación en el mercado. De acuerdo con la Asociación Colombiana de la Industria de la Comunicación Gráfica (ANDIGRAF, 2023), durante el período comprendido entre 2020 y 2025, se estimó que el mercado global de etiquetas inteligentes registró una Tasa de Crecimiento Anual Compuesta (CAGR) del 17,2 %. En ese contexto, se destacó el uso creciente de diversas tecnologías orientadas a conectar las etiquetas con el entorno digital, aprovechando marcadores gráficos para ofrecer experiencias interactivas y generar mayor valor agregado a los productos. Asimismo, se identificó la adopción de códigos QR, que permitían acceder a aplicaciones o sitios web con información adicional sobre los productos; la incorporación de Realidad Aumentada (RA), que superponía elementos virtuales sobre la realidad para enriquecer la experiencia de compra; y el uso de tecnología RFID, la cual facilitaba el rastreo y monitoreo en tiempo real dentro de la cadena de suministro.

Este crecimiento se vio impulsado por la digitalización, la personalización de empaques y la

adopción de tecnologías innovadoras en impresión. Además, con la aceleración del comercio electrónico tras la pandemia y las crecientes exigencias de trazabilidad y sostenibilidad, el mercado de etiquetas en Colombia se consolidó como un sector estratégico con grandes oportunidades de inversión y expansión a largo plazo ya que el tamaño de mercado en 2024 fue estimado en \$986,3 mil millones de pesos aproximadamente (ANDIGRAF, 2023).

Actualmente más del 95 % de los ingresos de ImpreBarras proviene de la venta de etiquetas, un segmento clave para la empresa. Sin embargo, con la entrada de nuevos competidores y la creciente comoditización del producto, los márgenes tienden a reducirse. A pesar de estos desafíos, es fundamental mantener este segmento sólido y financieramente saludable, ya que constituye el núcleo del negocio y sustenta gran parte de la operación.

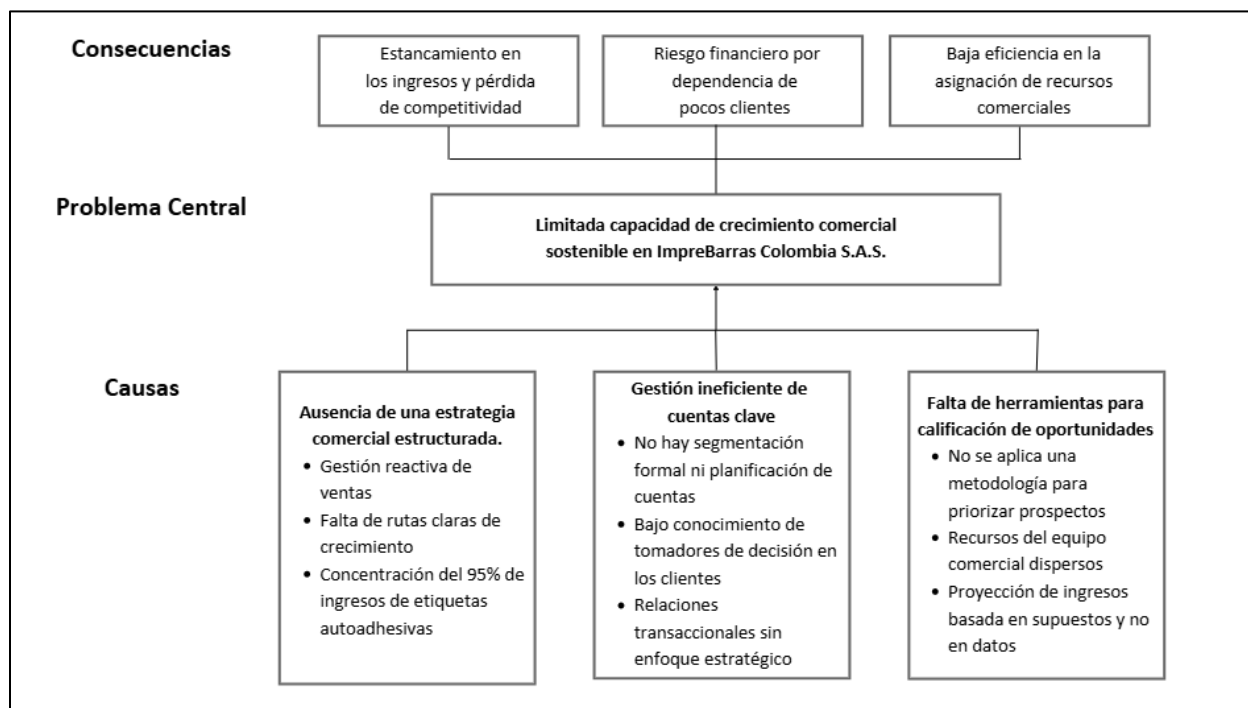
Para fortalecer su posición en el mercado, ImpreBarras debe enfocarse en productos de mayor valor agregado, como las etiquetas impresas personalizadas y las etiquetas con tecnología RFID. Lo anterior permitiría incrementar la rentabilidad, posicionar a la empresa como un referente en manufactura especializada y aprovechar oportunidades estratégicas para diferenciarse, ofrecer soluciones tecnológicas avanzadas y acceder a nuevos segmentos con mayores márgenes y alto valor agregado. El desempeño de los ingresos de ImpreBarras en los últimos años muestra una caída del 2,45% en ingresos en 2024, lo que indica dificultades para mantener el crecimiento. De la misma forma, los costos operativos han aumentado, representando el 34,89% de los ingresos, lo que ha impactado la rentabilidad. A pesar de este contexto, la utilidad neta en 2024 creció un 68,58%, alcanzando \$33,628 millones, impulsada por una reducción del 25,15% en el impuesto de renta. Sin embargo, este aumento en la rentabilidad no responde a un crecimiento real del negocio, sino a factores fiscales, lo que no garantiza sostenibilidad a largo plazo. ImpreBarras enfrenta un estancamiento financiero, con ingresos decrecientes, márgenes de rentabilidad presionados y costos en aumento.

Dada la alta concentración de ingresos en un único segmento de productos, la creciente presión sobre los márgenes por la competencia y la limitada diversificación comercial, se hace indispensable que ImpreBarras reoriente su estrategia hacia el crecimiento sostenido en ventas mediante una propuesta de valor más robusta y alineada con las nuevas dinámicas del mercado. Para lograrlo, además del enfoque en productos personalizados y de mayor valor agregado, resulta prioritario fortalecer la gestión de clientes estratégicos mediante un modelo más estructurado y personalizado, que permita identificar oportunidades de expansión dentro de su base actual. Adicionalmente, se requiere implementar herramientas que permitan evaluar con mayor precisión el potencial de negocio de cada oportunidad comercial, facilitando una asignación más eficiente de los recursos de venta. Finalmente, explorar nuevos segmentos de mercado, tanto aquellos que aún no conocen la oferta de ImpreBarras como los que han sido tradicionalmente desatendidos. Esto permitirá ampliar la base de clientes, reducir la dependencia actual y generar nuevas fuentes de ingresos de alto valor.

Con el fin de comprender de manera estructurada la problemática que enfrenta ImpreBarras en su proceso de crecimiento comercial, se construyó un árbol de problemas que permite visualizar las causas fundamentales y las consecuencias derivadas de la situación actual (ver Figura 1). Esta herramienta facilita el análisis lógico de las brechas estratégicas identificadas, orientando el diseño de soluciones que respondan a los retos reales de la organización. A continuación, se presenta el árbol de problemas como insumo clave para la formulación del modelo propuesto de intervención.

Figura 1

Árbol de problemas de ImpreBarras Colombia S.A.S.



Nota. Elaboración propia con información de ImpreBarras Colombia S.A.S.

3. Análisis de interesados

La identificación y análisis de los grupos de interés resulta fundamental para garantizar la pertinencia y efectividad de la consultoría desarrollada. En el contexto de ImpreBarras, los interesados no solo participan directa o indirectamente en el proceso de intervención, sino que también influyen en la implementación y sostenibilidad de los resultados obtenidos. Este análisis permite comprender sus expectativas, niveles de influencia y el grado de afectación frente al problema identificado y a la solución propuesta. A continuación, se presentan los interesados clave y sus expectativas, como insumo central para alinear el modelo de intervención con las necesidades reales de la organización y su entorno estratégico.

3.1. Interesados Clave

- Gerencia General (Jacqueline Hernández)
- Equipo Comercial (Ejecutivos de cuentas, Gerente comercial)
- Clientes actuales y potenciales
- Proveedores estratégicos (Zebra Technologies, TSC, Honeywell, Intcomex, Nexys, Ingram Micro, entre otros)
- Consultores del MBA (Alfonso Torrente)
- Pontificia Universidad Javeriana (MBA – Universidad)

3.2. Identificación de las expectativas de los interesados

Tabla 1

Matriz de interesados clave y expectativas

Interesado Clave	Expectativas Identificadas
Gerencia General (Jacqueline Hernández)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Contar con una estrategia de crecimiento de ventas clara, viable y alineada con la realidad del mercado. 2. Disponer de herramientas formales para planear estratégicamente el crecimiento comercial. 3. Conocer e incorporar prácticas comerciales de clase mundial aplicables al negocio.
Equipo Comercial	<ol style="list-style-type: none"> 1. Contar con herramientas efectivas para la gestión de clientes estratégicos. 2. Recibir formación y acompañamiento en nuevas metodologías de ventas y análisis.
Clientes Estratégicos	<ol style="list-style-type: none"> 1. Recibir soluciones más integradas (etiquetas, <i>hardware</i>, <i>software</i>). 2. Obtener atención más personalizada y soporte proactivo. 3. Asegurar la calidad y el cumplimiento en tiempos de entrega y servicio postventa.
Proveedores Estratégicos (Zebra, TSC, Intcomex, Ingram Micro, Nexys, entre otros)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Fortalecer la relación comercial y ampliar su presencia en el mercado colombiano a través de ImpreBarras.

	<ol style="list-style-type: none"> 2. Incrementar el volumen de ventas y participación en proyectos de tecnología e integración. 3. Desarrollar iniciativas conjuntas de innovación comercial y posicionamiento de marca.
Equipo Consultor del MBA (Alfonso Torrente)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Aplicar modelos y herramientas del MBA en un caso real de alto impacto. 2. Obtener resultados medibles y relevantes para su experiencia profesional. 3. Presentar un proyecto exitoso que evidencie habilidades estratégicas y analíticas.
Pontificia Universidad Javeriana (Programa MBA)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Validar la calidad y aplicabilidad del conocimiento impartido en el programa. 2. Garantizar la rigurosidad académica del trabajo de grado. 3. Observar el impacto positivo del proyecto en una empresa real y su entorno.

Nota. Elaboración propia.

4. Objetivos

Con base en el diagnóstico preliminar y la comprensión de las necesidades estratégicas de ImpreBarras, se definieron los objetivos que orientan esta consultoría. El objetivo general establece el propósito central del proyecto y articula la solución propuesta con los retos identificados. Por su parte, los objetivos específicos descomponen este propósito en etapas secuenciales, que guían la formulación, implementación y evaluación del modelo de intervención. Esta estructuración permite asegurar la coherencia metodológica y facilitar el seguimiento del impacto del trabajo de grado. A continuación, se describen el objetivo general y los objetivos específicos del proyecto.

4.1 Objetivo General

Implementar un piloto de un modelo comercial estructurado para ImpreBarras Colombia S.A.S., mediante la formulación de una estrategia de expansión, la definición de un marco de priorización de clientes clave y un sistema estructurado de calificación y seguimiento de oportunidades de negocio.

4.2 Objetivos Específicos

Objetivo 1

Realizar un diagnóstico integral del área de ventas que permita evaluar la estrategia, los espacios de crecimiento potencial en el mercado, la gestión de clientes y calificación de oportunidades de negocio.

Objetivo 2

Formular una propuesta estratégica de expansión basada en la matriz de *Ansoff* alineada con las capacidades internas de la empresa y orientada a responder a las nuevas demandas del mercado.

Objetivo 3

Implementar un modelo de gestión de cuentas clave que optimice la atención a clientes estratégicos, fortalezca vínculos comerciales y permita desarrollar relaciones de alto valor generando crecimiento a la organización.

Objetivo 4

Incorporar un sistema estructurado de calificación de oportunidades comerciales, que permita proyectar ventas de manera más precisa, priorizar esfuerzos del equipo comercial y mejorar la eficiencia en la asignación de recursos.

5. Contexto de la organización

5.1. Historia

Para comprender a profundidad el contexto organizacional de ImpreBarras y los factores que han influido en su evolución empresarial, resulta clave revisar su trayectoria desde su fundación.

Año 2009 – Inicio de operaciones

En 2009, Jacqueline Hernández, estudiante universitaria, inició una actividad empresarial enfocada en la prestación de servicios de impresión de etiquetas autoadhesivas. La operación comenzó de manera informal, con una infraestructura básica ubicada en su vivienda familiar. Los recursos disponibles incluían

una impresora de la marca Zebra *Technologies*, mobiliario, un computador personal y un inventario inicial proveniente de la liquidación de su empleo anterior. Durante esta etapa, la fundadora asumió todas las funciones del negocio, incluyendo producción, atención al cliente, gestión comercial y administración. La propuesta de valor estaba dirigida a pequeños productores que suministraban mercancía a cadenas de supermercados y comercios minoristas, permitiendo identificar una oportunidad de mercado en servicios personalizados con tiempos de entrega cortos y atención directa.

Año 2012 – Constitución legal de ImpreBarras Colombia S.A.S.

El crecimiento sostenido de la operación requirió una mayor formalización y expansión física. En respuesta a esta necesidad, se adquirió un espacio comercial que permitió mejorar la capacidad operativa y atender la demanda creciente de clientes. Paralelamente, con el acompañamiento de la Red de Emprendedores Bavaria, se llevó a cabo la constitución formal de la empresa bajo la figura jurídica de Sociedad por Acciones Simplificada (S.A.S.) con la razón social ImpreBarras Colombia S.A.S. La formalización permitió ampliar el alcance comercial, optimizar procesos internos y establecer relaciones comerciales con clientes de mayor escala.

Año 2015 – Expansión de infraestructura y fortalecimiento organizacional

En 2015, la compañía ejecutó una estrategia de expansión orientada a incrementar su capacidad instalada y mejorar su estructura organizacional. Se realizaron inversiones en infraestructura física, adquisición de nuevos equipos de impresión y fortalecimiento del capital humano mediante la contratación de personal especializado. Adicionalmente, se amplió y diversificó el portafolio de productos y servicios, incorporando nuevas líneas relacionadas con la tecnología de identificación y trazabilidad.

Presente – Consolidación y proyección internacional

Actualmente, ImpreBarras cuenta con un equipo de trabajo conformado por ocho colaboradores, respaldado por tecnología de última generación para sus procesos de producción. La

empresa ha implementado estándares organizacionales en gestión y calidad que abarcan todas las áreas operativas y administrativas, lo cual ha contribuido a su posicionamiento como una compañía referente en soluciones de identificación tecnológica en Colombia. El enfoque estratégico en calidad, cumplimiento y servicio ha permitido a la organización mantenerse competitiva en un entorno de mercado altamente dinámico. La incorporación de buenas prácticas operativas, junto con la mejora continua de sus procesos, ha fortalecido su propuesta de valor y fidelizado a su base de clientes.

En línea con su visión de crecimiento, ImpreBarras ha iniciado recientemente un proceso de internacionalización, explorando oportunidades en mercados externos. Esta iniciativa busca ampliar su alcance comercial y capitalizar nuevas demandas en sectores industriales, logísticos y comerciales fuera del país.

5.2. Filosofía organizacional

La filosofía de ImpreBarras se fundamenta en el principio del mejoramiento continuo como eje central de su gestión organizacional. La empresa promueve una cultura orientada a la innovación, la adopción de tecnologías emergentes y la utilización de materiales de alta calidad como mecanismos clave para garantizar la eficiencia, adaptabilidad y evolución de sus procesos. Este enfoque permite a la organización responder de manera proactiva a las crecientes exigencias del mercado en materia de identificación y trazabilidad, asegurando la entrega de soluciones integrales que generan valor para sus clientes. De este modo, la filosofía de ImpreBarras reafirma su compromiso con la sostenibilidad, la excelencia operativa y la consolidación de una ventaja competitiva sostenible en el tiempo.

5.3 Cultura organizacional

La cultura organizacional de ImpreBarras se basa en la cercanía, la responsabilidad compartida y la orientación a resultados. Es una cultura práctica y colaborativa, en la cual cada integrante asume múltiples roles y se enfoca en aportar soluciones que agreguen valor real al cliente. Predomina un

ambiente de trabajo ágil, con alto compromiso y sentido de pertenencia. La toma de decisiones es rápida, basada en la confianza, la experiencia operativa y la comunicación directa. Además, se promueve el trabajo en equipo, el respeto mutuo y el aprendizaje continuo como pilares del desarrollo individual y colectivo.

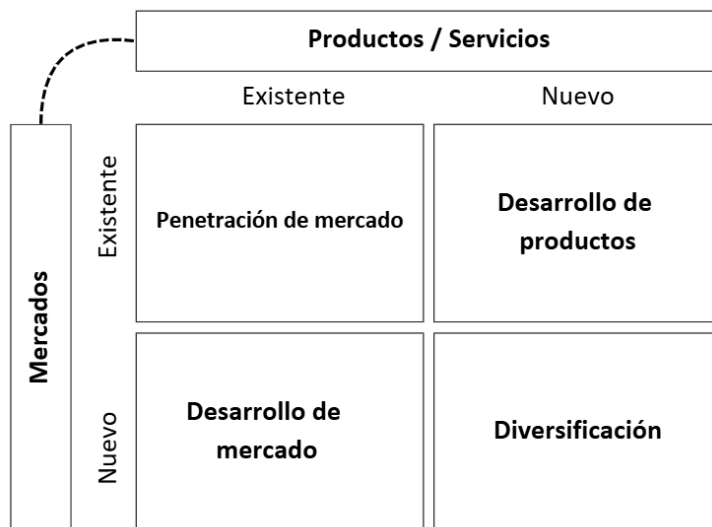
6. Fundamentación teórica

El presente proceso de consultoría se fundamenta en tres referentes teórico-metodológicos ampliamente reconocidos en el ámbito empresarial: la Matriz de Ansoff (1957), el enfoque de *Key Account Management* (Woodburn & McDonald, 2011) y la metodología BANT, desarrollada por IBM en la década de 1950. La articulación de estos referentes orientó la formulación de estrategias y tácticas con el propósito de diseñar e implementar en ImpreBarras, una consultoría enfocada en fortalecer al equipo responsable del crecimiento de las ventas mediante herramientas prácticas y conocimientos aplicables. Esta integración facilitó la identificación de oportunidades de expansión, la exploración de segmentos de mercado desatendidos, el fortalecimiento de las relaciones con clientes clave y la estructuración de estrategias comerciales de alto impacto, ajustadas tanto a las capacidades internas de la organización como a su entorno comprometido, promoviendo así un crecimiento sostenido, rentable y diferenciado.

6.1 Matriz Ansoff

En el ámbito de la estrategia empresarial, la matriz desarrollada por Igor Ansoff en 1957 mantiene plena vigencia y se ha consolidado como uno de los modelos más citados y aplicados para orientar el crecimiento organizacional en distintas industrias. Su fortaleza radica en la claridad, simplicidad y adaptabilidad con las que plantea cuatro rutas estratégicas de expansión: penetración de mercado, desarrollo de mercado, desarrollo de producto y diversificación (ver Figura 2).

Figura 2
Matriz Ansoff



Nota. La figura ilustra la matriz de Ansoff, la cual muestra las cuatro estrategias de crecimiento empresarial: penetración de mercado, desarrollo de productos, desarrollo de mercado y diversificación.

Fuente: Ansoff (1957).

Este enfoque integra en un mismo marco los productos y los mercados, lo que facilita la definición de caminos de crecimiento ajustados a diversos contextos competitivos y capacidades internas. Dicha flexibilidad convierte a la matriz en una herramienta especialmente valiosa para las PYMES, que requieren tomar decisiones rápidas y efectivas en entornos de alta competencia y recursos limitados. A continuación, se describen cada una de estas rutas de crecimiento (Ferreira & Marques, 2024).

- **Penetración del mercado:** de acuerdo con Ansoff (1957), la penetración de mercado se enfoca en incrementar la participación con los productos actuales dentro de los mercados donde la empresa ya opera. Esto puede lograrse mediante campañas de *marketing* más intensivas, políticas de precios competitivas, programas de fidelización y mejoras en la distribución. Su principal ventaja es que

aprovecha el conocimiento existente del mercado, aunque puede enfrentar limitaciones derivadas de la saturación o la presión de competidores.

- **Desarrollo de mercado:** por su parte, el desarrollo de mercado consiste en ampliar la cobertura geográfica o dirigirse a nuevos segmentos de clientes con los mismos productos. Esta estrategia suele ser utilizada por empresas con portafolios consolidados que buscan expandir su alcance. En la actualidad, se relaciona con procesos de internacionalización, la apertura de nuevos canales digitales o la incursión en nichos emergentes (Ansoff, 1957).
- **Desarrollo de producto:** busca introducir innovaciones, mejoras o extensiones de línea para los clientes actuales. En este caso, la empresa mantiene su mercado objetivo, pero adapta la oferta para responder a necesidades cambiantes o para incrementar la participación en el gasto de sus clientes (*share of wallet*). Requiere inversión en investigación y desarrollo, siendo clave en sectores tecnológicos y de consumo, donde la obsolescencia y las expectativas evolucionan rápidamente (Ansoff, 1957).
- **Diversificación:** la diversificación representa la alternativa más riesgosa, pues combina el ingreso a nuevos mercados con el lanzamiento de nuevos productos. Puede ser relacionada, es decir cuando mantiene afinidad con el negocio principal; o no relacionada, cuando incursiona en industrias completamente distintas. Aunque demanda mayores recursos y capacidades, también abre oportunidades para diversificar ingresos, reducir la dependencia de un solo sector y responder a cambios disruptivos en el entorno (Ansoff, 1957).

Adicionalmente, la propuesta se fundamenta en la idea de que la gestión estratégica debe concebirse a partir de un plan integral que articule los aspectos administrativos, como la organización interna, la asignación de recursos, la coordinación de procesos y la definición de responsabilidades, junto

con los aspectos financieros, relacionados con la planificación presupuestaria, la inversión en proyectos de crecimiento y la evaluación del retorno esperado. Estos componentes se articulan con una estrategia que relaciona productos y mercados, materializada en objetivos concretos que orientan las decisiones empresariales. La relevancia de esta matriz se evidencia en la amplia literatura académica y empresarial que ha documentado su aplicación. En la actualidad, sigue siendo considerada una de las herramientas más valiosas para impulsar el desarrollo y la expansión en diversos sectores, consolidándose como una de las metodologías más efectivas adoptadas por emprendedores y organizaciones (Loredana, 2017).

De igual forma, la Matriz de Ansoff puede ser comprendida como algo más que un esquema de crecimiento, ya que funciona como una auténtica técnica de inteligencia estratégica. Su valor radica en la capacidad de integrar diferentes fuentes de información que fortalecen la toma de decisiones organizacionales. En primer lugar, la inteligencia de negocio permite procesar y analizar datos internos de ventas, comportamiento de clientes y desempeño operativo, lo que facilita identificar patrones de compra y detectar oportunidades de expansión en los mercados actuales. En segundo lugar, la inteligencia competitiva aporta una visión del entorno externo al vigilar tendencias de la industria, movimientos de competidores, cambios regulatorios y tecnologías emergentes, elementos clave para explorar nuevos segmentos de mercado o diseñar productos innovadores. Finalmente, la gestión del conocimiento asegura que la organización aproveche la experiencia acumulada, sistematice aprendizajes de proyectos previos y consolide capacidades internas, lo que fortalece la coherencia y sostenibilidad de las estrategias implementadas. La sinergia entre estas tres inteligencias convierte a la Matriz de Ansoff en un instrumento dinámico, que al mismo tiempo que define rutas de crecimiento también sostiene un proceso continuo de adaptación al cambio (Clarissia, 2019).

Para organizaciones de menor tamaño como ImpreBarras, que operan en sectores tecnológicos marcados por la rapidez del cambio y la presión competitiva, la matriz representa un doble beneficio. Por

un lado, simplifica las alternativas estratégicas en rutas de acción comprensibles y comparables; y por otro, facilita la priorización en contextos donde los recursos son limitados y cada decisión implica un costo de oportunidad significativo.

Finalmente, la matriz no solo orienta la selección de mercados y productos, sino que también promueve el fortalecimiento de capacidades internas, de manera que las decisiones de corto plazo se traduzcan en ventajas sostenibles en el tiempo. Al equilibrar el riesgo de la diversificación con la seguridad relativa de la penetración o el desarrollo, las PYMES encuentran un camino de crecimiento más coherente con su realidad, incorporando disciplina estratégica e inteligencia de mercado. En este sentido, la propuesta de Ansoff no debe asumirse como un ejercicio teórico aislado, sino como una guía práctica para diseñar trayectorias de expansión sólidas y sostenibles en entornos dinámicos (Gianos, 2013).

6.2 Key Account Management

Complementariamente, se propone la incorporación de tres elementos clave desde la perspectiva del *Key Account Management* (KAM), tomando como referencia el modelo de Woodburn & McDonald (2011). Dicho modelo ofrece una metodología estructurada para identificar, priorizar y gestionar a los clientes estratégicos, consolidando relaciones de largo plazo basadas en objetivos compartidos, creación conjunta de valor y alineación de recursos internos, con el fin de maximizar el crecimiento, la rentabilidad y la diferenciación competitiva.

Teniendo en cuenta que esta consultoría está dirigida al segmento PYME, se definieron tres fases fundamentales del *Key Account Management* (KAM): la selección y categorización de clientes, la planificación de cuentas (*account planning*) y el rol del *Key Account Manager*. Estos componentes, que se presentan a continuación, constituyen la base teórica y metodológica para la implementación.

El primer elemento hace referencia a la importancia de la selección y categorización de clientes clave como punto de partida en el proceso de KAM. Esta selección debe realizarse con rigor, asegurando que las cuentas estén alineadas con la estrategia corporativa y que tengan el potencial de generar un impacto significativo en los resultados de la organización. Incluir clientes que no cumplen con estos criterios debilita la ejecución del modelo, dificulta la asignación de recursos y reduce la efectividad del enfoque. Por ello, es fundamental aplicar criterios objetivos definidos por los líderes de la organización. Asimismo, se recomienda mantener un número de cuentas clave dentro de un rango manejable, generalmente entre 15 y 35. Este número puede corresponder a cada ejecutivo o al total de la compañía, con un mínimo de 5 y un máximo de 50. Superar este límite provoca falta de foco, dispersión de recursos y pérdida de efectividad en la gestión (Woodburn & McDonald, 2011).

La identificación de los clientes clave debe considerar no solo al cliente, sino también los procesos, las necesidades del negocio y la asignación de un responsable que articule la relación dentro de la organización. Para lograrlo, la alta dirección debe definir criterios de selección, ponderarlos según su importancia y delegar su aplicación a quienes mantienen contacto directo con el cliente. Estos criterios permiten evaluar la relevancia comercial de cada cuenta y representarla en una matriz de selección y categorización.

Este proceso también debe incorporar la visión que el cliente tiene sobre el proveedor, asegurando un análisis equilibrado de la relación. Aplicar un mismo conjunto de criterios para todos los casos solo refleja la perspectiva interna de la empresa y desconoce la diversidad de percepciones de los clientes, lo que contradice la esencia de la gestión de cuentas clave.

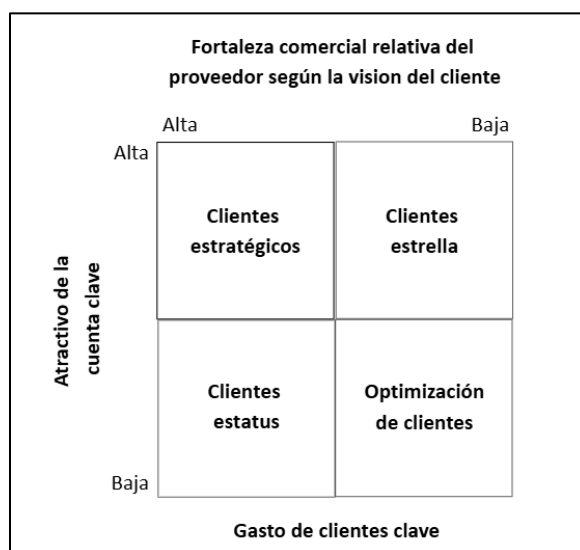
La matriz de categorización distingue cuatro tipos de clientes, cada uno asociado a una estrategia determinada:

- **Cientes estrella:** requieren inversión para impulsar su crecimiento.
- **Cientes estratégicos:** justifican una inversión sostenida y prioritaria.
- **Cientes de estatus:** demandan un mantenimiento proactivo para preservar la relación.
- **Cientes a optimizar (*streamline*):** deben gestionarse de manera eficiente para maximizar el flujo de caja.

La matriz “*Supplier Relative Strength as Seen by the Customer*” permite evaluar la posición competitiva de una empresa desde la perspectiva del cliente, identificando su fortaleza relativa frente a otros proveedores (ver Figura 3). Este análisis considera factores como la calidad del producto, el nivel de servicio, la capacidad de innovación, la estructura de precios y la gestión de la relación comercial. Su aplicación facilita comprender cómo es percibido el proveedor y orientar estrategias para fortalecer su propuesta de valor y consolidar vínculos duraderos con los clientes.

Figura 3

Matriz Supplier Relative Strength as Seen by the Customer



Nota. Traducción y adaptación propia basada en la matriz *Supplier Relative Strength as Seen by the Customer*. Fuente: Woodburn, D. & McDonald, M. (2011).

Este enfoque de evaluación sistemática permite a las empresas construir una visión de portafolio más completa y útil para la toma de decisiones. A diferencia de simples listados de cuentas clave, la metodología aporta una perspectiva más realista y potente, que orienta la gestión estratégica y operativa de manera integral.

En las PYMES colombianas, y en particular en los integradores tecnológicos de automatización de procesos como ImpreBarras, la selección de cuentas clave debe ser rigurosa y al mismo tiempo ágil, ya que la disponibilidad de recursos es reducida. Esto obliga a priorizar clientes estratégicos mediante criterios objetivos y prácticos que faciliten la gestión de los KAMs y de la gerencia comercial, evitando complejidad innecesaria.

En segundo lugar, se encuentra la planificación de cuentas clave, entendida como un proceso estructurado que orienta tanto “qué vender” y “cómo venderlo”. Este enfoque plantea que la oferta a clientes estratégicos debe enfocarse en portafolios de valor, diseñados en atender de manera integral las necesidades específicas de los clientes y no limitarse a productos o servicios aislados. De esta manera la expresión “qué vender”, se refiere a soluciones alineadas con objetivos corporativos del cliente, como el incremento de ingresos, la reducción de costos o la generación de eficiencias operativas. Consecuentemente la relación comercial trasciende la transaccionalidad y se convierte en un ejercicio consultivo, donde el proveedor se posiciona como un socio estratégico de negocio capaz de crear valor a lo largo del tiempo.

El “cómo venderlo” se vincula directamente con la capacidad de articular una estrategia clara y unas tácticas de ejecución efectivas. La estrategia define los lineamientos de largo plazo, los objetivos prioritarios y la dirección general de la relación con el cliente; mientras que las tácticas corresponden a las acciones concretas que permiten materializarla, como la gestión de la fuerza de ventas, los programas de *marketing*, las iniciativas de co-creación o los proyectos conjuntos. La literatura señala que una

estrategia sólida sin tácticas adecuadas genera un impacto limitado y solo asegura la supervivencia o un crecimiento restringido de la organización. En contraste, tácticas eficientes sobre una estrategia equivocada pueden conducir rápidamente al fracaso, ya que los costos de los esfuerzos comerciales superan los beneficios. La clave, por lo tanto, radica en lograr la alineación entre lo que se ofrece, las expectativas del cliente y la forma en que se ejecuta la propuesta de valor (Woodburn & McDonald, 2011).

Así, la planificación de cuentas clave se convierte en un marco que guía tanto la definición de la oferta como la manera de llevarla a clientes específicos consolidando relaciones de largo plazo basadas en confianza, relevancia y creación conjunta de valor (Woodburn & McDonald, 2011).

En tercer lugar, se incorpora como elemento metodológico el rol del *Key Account Manager* (KAM), entendido como un proceso organizacional que trasciende la gestión comercial individual. Su éxito depende de la alineación de recursos, la comunicación interna y la toma de decisiones orientadas al mercado y a los clientes. En este marco, el KAM cumple dos funciones esenciales y complementarias: definir la estrategia de negocio con el cliente y facilitar su implementación mediante la construcción de relaciones sólidas con los diferentes *stakeholders*. No obstante, la relación no constituye un fin en sí misma, sino un medio para sostener y expandir el negocio conjunto, adaptándose al perfil de cada cliente. Así, mientras los clientes orientados a la eficiencia demandan negociación de costos y control operativo, los clientes estratégicos o de alto potencial requieren visión de futuro, co-creación de valor y resultados tangibles.

Este rol exige un amplio rango de competencias que van más allá de las habilidades de venta, integrando capacidades de negociación, liderazgo y gestión integral de cuentas. Dichas competencias pueden agruparse en tres niveles fundamentales: estratégico, de mercado y operativo. En el plano estratégico, el KAM debe generar valor en conjunto con el cliente, impulsar la innovación, alinear el *go to market* y gestionar riesgos desde la perspectiva tanto del proveedor como del cliente. En el plano de

mercado, se requiere posicionar el portafolio completo, anticipar y planear nuevas compras, y administrar los recursos para brindar soporte en las etapas de preventa y posventa. Finalmente, en el plano operativo, resulta clave conectar los beneficios del portafolio con las necesidades del cliente, supervisar contratos y entregar reportes personalizados.

En conjunto, este entramado de competencias posiciona al KAM como un conector estratégico entre la organización y sus cuentas clave, asegurando el cierre de negocios que favorecen el crecimiento de la empresa proveedora, satisfacen las necesidades del cliente y, en consecuencia, fortalecen la construcción de ventajas competitivas en el largo plazo (Woodburn & McDonald, 2011).

De manera articulada, y como se expuso anteriormente, tras analizar la Matriz de Ansoff como guía para definir la estrategia de crecimiento, se aplicó el enfoque de *Key Account Management* (KAM) con el propósito de materializar dicha estrategia en planes específicos para los clientes clave. A continuación, se presenta la metodología BANT como un recurso táctico para calificar y priorizar oportunidades comerciales, cerrando así el círculo virtuoso de estos tres marcos teóricos y garantizando coherencia entre la planeación estratégica, la gestión de cuentas y la ejecución táctica en ImpreBarras.

6.3 Metodología BANT

La metodología BANT, desarrollada por IBM en la década de 1950 se consolidó como uno de los marcos más utilizados en ventas B2B para la calificación de oportunidades comerciales (Leite et al., 2024). Su valor radica en que proporciona un esquema estructurado y sencillo que ayuda a las organizaciones a identificar de manera objetiva, qué prospectos de clientes merecen ser atendidos con prioridad. El modelo se basa en cuatro criterios fundamentales: *Budget* (presupuesto disponible), *Authority* (capacidad de decisión), *Need* (existencia de una necesidad real) y *Timing* (plazo o urgencia de compra) (Leite et al., 2024).

En primer lugar, el presupuesto disponible (*Budget*) evalúa si el cliente dispone recursos financieros suficientes para concretar la adquisición. Esta dimensión es clave, ya que un prospecto con interés, pero sin capacidad económica representa un desvío de recursos comerciales. En ese sentido, Leite et al. (2024) señalan que la evaluación temprana del presupuesto mejora la tasa de conversión y la eficiencia del *forecast*. En segundo lugar, la autoridad (*Authority*) identifica si los contactos involucrados tienen poder de decisión o capacidad de influencia en la compra. Involucrar a los decisores reduce los cuellos de botella en el ciclo de ventas y evita esfuerzos infructuosos con interlocutores que no poseen poder resolutivo (Sikkenk, 2018). En tercer lugar, la necesidad (*Need*), distingue entre intereses superficiales y necesidades reales, garantizando que el producto o servicio aporte valor tangible al cliente. Una calificación inadecuada en este aspecto genera incertidumbre y conduce a un mayor desperdicio de tiempo y recursos (Sikkenk, 2018). Por último, el tiempo (*Timing*) mide la urgencia y el horizonte temporal de la compra, permitiendo priorizar *leads* con mayor probabilidad de cierre inmediato. La literatura demuestra que este criterio contribuye a ordenar el embudo de ventas (pipeline) y mejorar la precisión de las proyecciones comerciales, evitando la acumulación de oportunidades poco maduras en el *forecast* (Sabnis et al., 2013). En conjunto, los cuatro criterios de BANT aportan una estructura metodológica que estandariza la evaluación de prospectos, fortalece la coordinación entre *marketing* y ventas y optimiza la gestión de recursos, lo que resulta especialmente relevante en PYMES con limitaciones de capital humano y financiero.

El principal beneficio de BANT es la estandarización del proceso de evaluación de prospectos, lo que facilita la comunicación entre los equipos de *marketing* y ventas y reduce la pérdida de tiempo en *leads* que no tienen un verdadero potencial de conversión (Sabnis et al., 2013). Además, al centrarse en variables clave para la toma de decisiones, permite mejorar la precisión del *forecast* comercial y orientar los esfuerzos hacia los *leads* con mayor probabilidad de generar ingresos.

En el caso de las PYMES, BANT adquiere un valor estratégico particular. Estas organizaciones suelen contar con recursos limitados, por lo que destinar tiempo y esfuerzo en oportunidades mal calificadas puede comprometer seriamente su eficiencia comercial. La aplicación del marco BANT les permite establecer un proceso de priorización claro, asegurando que la inversión en *marketing* y ventas se dirija hacia oportunidades con mayor potencial de retorno. De este modo, BANT no solo mejora la productividad de los equipos, sino que también fortalece la capacidad de las PYMES para competir con empresas de mayor tamaño mediante un uso más inteligente de sus recursos.

En ese sentido, BANT representa una herramienta práctica, flexible y de fácil adopción, que mantiene vigencia en la actualidad gracias a su efectividad para ordenar procesos comerciales, reducir la incertidumbre en la calificación de *leads* y garantizar un mejor alineamiento entre *marketing* y ventas (Sikkenk, 2018). Su aplicabilidad en distintos tamaños de empresa, especialmente en PYMES, lo convierte en un referente metodológico para gestionar de manera más eficiente las oportunidades comerciales.

En conclusión, la fundamentación teórica presentada articula tres marcos de referencia que, en conjunto, ofrecen una visión integral para orientar la gestión comercial de ImpreBarras. La Matriz de Ansoff aporta un marco estratégico para definir rutas de crecimiento sostenibles en función de productos y mercados; el *Key Account Management* traduce esa visión en planes concretos de relacionamiento con clientes estratégicos, fortaleciendo vínculos y asegurando la generación de valor compartido; y la metodología BANT se incorpora como un instrumento táctico que permite priorizar y calificar oportunidades de manera eficiente, optimizando los recursos disponibles y elevando la efectividad del *forecast* comercial. La complementariedad entre estos referentes teórico-metodológicos asegura que la organización cuente con un andamiaje conceptual sólido que combina visión estratégica, ejecución focalizada y disciplina táctica, factores esenciales para alcanzar un crecimiento rentable, diferenciado y sostenible en mercados dinámicos y competitivos.

7. Modelo o solución propuesta al problema

En el marco de la presente consultoría, se presenta el Modelo Tridimensional de Gestión Comercial diseñado e implementado para ImpreBarras. Este modelo integra la perspectiva estratégica de la Matriz de Ansoff, el enfoque relacional del *Key Account Management* (KAM) y la dimensión táctica de la metodología BANT, con el fin de dotar a la organización de una guía estructurada que oriente su crecimiento, fortalezca la gestión de clientes estratégicos y optimice la calificación de oportunidades comerciales (ver Tabla 2). El modelo ha sido concebido especialmente para responder a las dinámicas de PYMES como ImpreBarras, proporcionando un marco práctico y adaptable que facilite la toma de decisiones y asegure la sostenibilidad del negocio en mercados altamente competitivos.

Tabla 2
Modelo tridimensional de gestión comercial

Dimensión	Crecimiento Estratégico (Ansoff)	Relacional (KAM)	Pronóstico de ventas (BANT)
Eje de Análisis			
Objetivo	Estrategia de crecimiento. Objetivo: Definir rutas de crecimiento sostenibles según productos y mercados.	Gestión de clientes clave. Objetivo: Gestionar clientes estratégicos con planes de largo plazo.	Calificación de oportunidades. Objetivo: Calificar y priorizar oportunidades comerciales.
Componentes clave	Descripción: Penetración de mercado, Desarrollo de mercado, Desarrollo de producto, Diversificación.	Selección y categorización de cuentas, Planificación de cuentas clave, Rol del KAM.	<i>Budget, Authority, Need, Timing.</i>
Relación secuencial	Estrategia de crecimiento (qué mercados/productos priorizar).	Traducción de la estrategia en planes concretos por cliente.	Validación táctica de las oportunidades para asegurar efectividad.
Entorno de aplicación y resultados esperados			

PYMES	Simplifica decisiones estratégicas y prioriza recursos limitados.	Permite enfocar la gestión en clientes de alto impacto con metodologías claras.	Estandariza la calificación de <i>leads</i> para optimizar <i>marketing</i> y ventas.
Resultado esperado	Crecimiento rentable y sostenible.	Relación de valor compartido y fidelización.	Pipeline ordenado, <i>forecast</i> preciso y mayor eficiencia comercial.

Nota. Elaboración propia.

El Modelo Tridimensional de Gestión Comercial se concibió como un marco conceptual y práctico que permite integrar tres niveles esenciales de la gestión comercial: la estrategia de crecimiento, la gestión relacional con los clientes y la evaluación y seguimiento táctico de las oportunidades de negocio. Su diseño respondió a la necesidad de ofrecer a las PYMES una herramienta clara, lógica y adaptable, capaz de traducir conceptos teóricos en prácticas aplicables.

Para asegurar la comprensión y la consistencia entre las dimensiones, el modelo se analizó a través de cinco ejes de análisis comunes:

1. Objetivo: define el propósito central de cada dimensión.
2. Componentes clave: establecen los elementos fundamentales que conforman cada dimensión.
3. Relación secuencial: muestra cómo cada dimensión se enlaza progresivamente con la siguiente.
4. Entorno de aplicación: contextualiza la pertinencia práctica del modelo en escenarios propios de PYMES.
5. Resultado esperado: establece los beneficios derivados de su implementación.

Desde esta lógica, la Dimensión de Crecimiento Estratégico (Ansoff) permite a las empresas identificar rutas de expansión sostenibles, evaluando opciones como la penetración de mercado, el desarrollo de mercado, el desarrollo de producto y la diversificación. Su aplicación en PYMES facilitó la

priorización de mercados y productos, simplificando la toma de decisiones en entornos de recursos limitados.

La Dimensión Relacional KAM traduce estas rutas estratégicas en planes de acción enfocados en clientes clave. Mediante la selección de cuentas de alto impacto, la planificación de relaciones de largo plazo y la asignación de roles específicos, esta dimensión fomentó la construcción de vínculos de valor compartido y aseguró la estabilidad de los ingresos.

Finalmente, la Dimensión de Pronóstico de Ventas (BANT) incorporó un enfoque riguroso para calificar y priorizar oportunidades comerciales. Al sustentarse en los criterios de presupuesto, autoridad, necesidad y tiempo, permitió estandarizar la gestión del pipeline, optimizar recursos y mejorar la precisión de los *forecasts*, asegurando su coherencia con las metas comerciales de la organización.

En conjunto, estos referentes teórico-metodológicos ofrecieron una visión integral y coherente: la Matriz de Ansoff trazaba la dirección estratégica, la gestión relacional mediante KAM consolidaba los vínculos con los clientes clave, y la táctica apoyada en BANT garantizaba una ejecución comercial efectiva.

8. Metodología para la intervención

La metodología empleada en el desarrollo de esta consultoría se fundamentó en un enfoque mixto, de carácter descriptivo y aplicado, orientado a comprender de manera integral la dinámica comercial de ImpreBarras y proponer estrategias de crecimiento basadas en evidencia. El proceso se estructuró en cuatro dimensiones analíticas: Diagnóstico, Ansoff, *Key Account Management* (KAM) y BANT, que permitieron avanzar desde la identificación de la situación actual hasta la formulación e implementación de acciones concretas. Cada dimensión combinó métodos cualitativos y cuantitativos, integrando análisis documental, entrevistas semiestructuradas, observación participante, sesiones de

trabajo colaborativo (*workshops*) y aplicación de modelos teóricos reconocidos en la literatura empresarial (Ansoff, 1957; Doerr, 2018; Osnildo, 2024; Woodburn & McDonald, 2011). De esta manera, la metodología adoptada aseguró la triangulación entre teoría, práctica y contexto organizacional, garantizando rigor analítico, pertinencia y aplicabilidad en los resultados.

Para organizar de manera clara y secuencial las etapas desarrolladas en esta consultoría, se diseñó una guía que integra los objetivos específicos de la consultoría con sus respectivas fases, enfoques metodológicos, técnicas de recolección de información, fuentes consultadas, métodos de análisis y resultados esperados (ver Tabla 3). Esta estructuración permite visualizar de forma sistémica la lógica de intervención adoptada y asegurar la coherencia entre los propósitos del proyecto y las acciones ejecutadas. A continuación, se presenta la Tabla 3, que sintetiza el plan metodológico aplicado en ImpreBarras.

Tabla 3
Metodología de intervención de 4 dimensiones

Dimensión Diagnostico						
Objetivo 1	Fase	Enfoque	Método de recolección de datos	Fuente de información	Método de análisis	Resultado esperado
Realizar un diagnóstico integral del área de ventas que permita evaluar la estrategia, los espacios de crecimiento potencial en el mercado, la gestión de clientes y calificación de	1. Análisis integral de información y contraste teórico.	Evaluación del estado actual y madurez comercial frente a referentes teóricos.	- Análisis documental (informes de ventas, clientes productos informe de gestión 2024). - Entrevistas semiestructuradas a la gerencia general y al equipo	Bibliografía referenciada, Informe de ventas, estados financieros, procesos documentados, sistemas de información, Integrantes de áreas de la organización.	Análisis documental, Entrevistas semiestructuradas - Análisis cuantitativo-estadístico, análisis comparativo (<i>benchmark</i> teórico), Análisis DOFA /	Informe de diagnóstico comercial con brechas identificadas y oportunidades para orientar la estrategia de crecimiento.
	2. Síntesis del resultado diagnóstico.	Integración de hallazgos y priorización.				

oportunidades de negocio.

comercial (Ver nexos 1 y 2).

brechas estratégicas.

Dimensión ANSOFF

Objetivo 2	Fase	Enfoque	Método de recolección de datos	Fuente de información	Método de análisis	Resultado esperado
Formular una propuesta estratégica de expansión basada en la matriz de Ansoff alineada con las capacidades internas de la empresa y orientada a responder a las nuevas demandas del mercado.	1. Análisis de producto y resultado	Portafolio y desempeño.			Análisis documental interno,	
	2. Análisis de mercado y resultado.	Clientes y sectores.	-Revisión bibliográfica y documental		Análisis cuantitativo-estadístico,	
	3. Matriz de desempeño	Producto-Mercado	-Entrevistas semiestructuradas a la Gerencia general (ver Anexo C)	Gerente general, Gerente financiero.	análisis participativo (<i>workshops</i>)	Formulación de propuesta estratégica de crecimiento y OKRs.
	4. Formulación de objetivos estratégicos.	Estrategia de crecimiento basada en Rutas de Ansoff.	Gerencia general (ver Anexo C)		Representación y modelado de procesos, Aplicación metodológica de gestión (OKRs).	
	5. Formulación de KR's.	Seguimiento	Sesiones de construcción de estrategia.			

Dimensión KAM

Objetivo 3	Fase	Enfoque	Método de recolección de datos	Fuente de información	Método de análisis	Resultado esperado
Implementar un modelo de gestión de cuentas clave que optimice la atención a clientes	1. priorización, selección y categorización de clientes clave.	Identificación inicial y Herramienta de priorización.	Revisión bibliográfica y documental (informes de ventas, clientes productos).	Bibliografía referenciada, Informe de ventas, estados financieros, procesos documentados	Revisión bibliográfica / <i>benchmark</i> teórico, análisis Pareto (80/20),	Selección de cuentas Clave y ejecución de Plan de cuenta Piloto durante 2 meses

estratégicos, fortalezca vínculos comerciales y permita desarrollar relaciones de alto valor generando crecimiento a la organización.	2.Planeación de cuentas clave.	Desarrollo de planes de cuenta.	- Entrevistas semiestructuradas a la gerencia general y al equipo comercial.	dos, Sistemas de información, equipo comercial.	Segmentación por niveles (ABC/Nivel 1-3), Modelo multicriterio de puntuación, <i>Benchmark/</i> contraste teórico.	Propuesta de descripción de Rol y funciones de KAM para ImpreBarras.
	3.Definición del rol del KAM.	Definición del rol del KAM como eje articulador entre la estrategia comercial y la gestión del cliente.	- Sesiones de capacitación teórico-prácticas. (ver Anexo D)			

Dimensión BANT

Objetivo 4	Fase	Enfoque	Método de recolección de Datos	Fuente de información	Método de análisis	Resultado esperado
Incorporar un sistema estructurado de calificación de oportunidades comerciales, que permita proyectar ventas de manera más precisa, priorizar esfuerzos del equipo comercial y mejorar la eficiencia en la asignación de recursos.	1. Revisión conceptual y alineación comercial.	Introducir y contextualizar el modelo BANT como herramienta estratégica para calificar oportunidades y optimizar la gestión comercial.	- Revisión bibliográfica y documental (informes de ventas, clientes productos). - Entrevistas semiestructuradas a la gerencia general y al equipo comercial (Ver Anexo E) - Sesiones de capacitación teórico-prácticas.	Bibliografía referenciada, Informe de ventas, estados financieros, procesos documentados, Sistemas de información, equipo comercial.	Revisión bibliográfica / <i>benchmark</i> teórico, <i>Roleplay</i> y simulaciones guiadas, observación participante, Ciclo de mejora continua (iteración PDCA).	1. Matriz ejecutiva BANT para la calificación y gestión estratégica de oportunidades comerciales en ImpreBarras. importancia y adaptación comercial 2. Casos documentados de <i>roleplay</i> con ejemplos prácticos de aplicación del modelo BANT por industria (<i>retail</i> , logística y manufactura). 3. Herramienta de seguimiento y reporte de oportunidades formato BANT.
	2.Práctica aplicada.	Interiorizar el modelo BANT mediante ejercicios prácticos y simulaciones con clientes reales.				

	Consolidar la adopción del modelo BANT mediante
3. Iteración y retroalimentación.	una iteración estructura- da de seguimiento y retroalimentación.

Nota. Elaboración propia.

La metodología permitió articular los distintos niveles de análisis y acción requeridos para fortalecer la gestión comercial de ImpreBarras. A través de la integración secuencial de las cuatro dimensiones, desde el diagnóstico inicial hasta la adopción de herramientas de calificación y planificación comercial, se logró una visión coherente y sistémica del proceso de transformación empresarial. Este enfoque no solo facilitó la comprensión de las brechas estratégicas, sino que también habilitó la construcción de capacidades internas para la toma de decisiones, la planificación del crecimiento y la gestión efectiva de clientes y oportunidades.

9. Implementación de modelo

Una vez definido el modelo tridimensional de gestión comercial y estructurada la metodología de intervención se procedió con su implementación, que se desarrolló en distintas etapas, alineadas con los marcos conceptuales propuestos (Ansoff, KAM y BANT), y contemplo el diagnóstico comercial, la formulación estratégica, la gestión de cuentas clave y la calificación de oportunidades. Como método principal de recolección de datos se utilizaron entrevistas y *workshops* (ver Anexo F). En total, se realizaron 10 entrevistas, 3 *workshops* y más de 10 reuniones de trabajo entre los meses de mayo y agosto de 2025, como parte del proceso de implementación del modelo. Estas sesiones tuvieron como propósito recoger

percepciones del equipo, alinear los conceptos teóricos y ejecutar de manera práctica la aplicación de las tres dimensiones estratégicas: ANSOFF, KAM y BANT, asegurando una comprensión integral y una adopción progresiva de las herramientas dentro de la organización. El anexo F presenta una muestra del tipo de *set up* utilizado para el desarrollo de estas actividades. A continuación, se detalla cada uno de los componentes ejecutados durante la implementación de las dimensiones contempladas en la consultoría.

9.1. Implementación del Diagnóstico

La implementación del diagnóstico basado en la metodología diseñada para la ejecución del modelo tridimensional de gestión comercial constituye un componente central del objetivo 1 de esta consultoría: *Realizar un diagnóstico integral del área de ventas que permita evaluar la estrategia, los espacios de crecimiento potencial en el mercado, la gestión de clientes y calificación de oportunidades de negocio*. El proceso de diagnóstico constituye una fase fundamental dentro de la consultoría organizacional, al permitir una comprensión integral del estado actual de la gestión comercial y su alineación con referentes teóricos y mejores prácticas del sector. A través de la aplicación de entrevistas semiestructuradas, talleres teórico-prácticos y el análisis de información interna y externa, se busca identificar brechas críticas, fortalezas consolidadas y oportunidades de mejora. Este ejercicio metodológico se sustenta en marcos conceptuales como la Matriz de Ansoff, el modelo de *Key Account Management (KAM)* y la metodología BANT, lo que asegura un análisis riguroso y comparativo. El resultado esperado es la construcción de hallazgos claros que orienten la definición de estrategias y tácticas comerciales más efectivas.

Los cuestionarios aplicados en este proceso fueron diseñados para evaluar de manera estructurada la madurez comercial de la empresa desde dos perspectivas: la gerencial y la operativa. En el caso de la gerencia, las preguntas se enfocan en la existencia de una estrategia formal, la definición de segmentos de mercado, la identificación de clientes clave, la gestión de relaciones y la planeación de

proyectos de mediano y largo plazo. En los ejecutivos comerciales, las preguntas exploran cómo identifican oportunidades, priorizan cuentas, gestionan la información del cliente, enfrentan objeciones, colaboran internamente y planifican proyectos complejos. Estos insumos son relevantes porque permiten detectar brechas entre la visión estratégica y la ejecución diaria, identificar la ausencia de metodologías formales y evidenciar oportunidades para evolucionar hacia un modelo comercial más proactivo, consultivo y orientado al desarrollo de relaciones de alto valor.

9.1.1 Análisis integral de información y contraste teórico Matriz Ansoff

Ausencia de una estrategia comercial estructurada: se evidenció que, actualmente, ImpreBarras no cuenta con un direccionamiento comercial ni de ventas formalizado y documentado que permita enfocar y alinear los esfuerzos del equipo comercial. Aproximadamente el 80% de los nuevos negocios ingresan al embudo de manera reactiva, es decir, por solicitudes directas de los clientes. Esta dinámica ha llevado a que la empresa se limite a ofrecer productos y servicios transaccionales, respondiendo a una demanda puntual en lugar de construir relaciones de valor o identificar proactivamente oportunidades con mayor potencial estratégico. Adicionalmente, el hecho de que el cliente Suramérica Comercial Dollarcity concentre 18.96 % de las ventas totales refleja un riesgo crítico de dependencia, lo que resalta la urgencia de una estrategia estructurada.

Oportunidad de crecimiento en soluciones integrales de alto margen: se evidenció que los proyectos que integran *hardware*, *software* y servicios de implementación y soporte, los cuales representan una oportunidad para generar mayores ingresos, optimizar un Retorno sobre la Inversión (ROI) y consolidar relaciones comerciales recurrentes a largo plazo, no están siendo identificados ni gestionados de manera proactiva por el equipo comercial. Esta falta de mecanismos formales hace que los proyectos lleguen de forma reactiva en lugar de surgir como resultado de una estrategia orientada al crecimiento. Esta situación se agrava al observar que el Top 10 de clientes concentra el 44.9 % de los

ingresos anuales (\$765 millones de pesos), mientras que más de 500 clientes apenas suman el 55.1 % restante, lo que confirma que la compañía depende de muy pocos actores y hay espacio para escalar relaciones con la gran mayoría. Integrar proyectos de alto valor en estas cuentas intermedias y pequeñas sería clave para disminuir la concentración y generar un portafolio más equilibrado.

Potencial de crecimiento a través de la segmentación estratégica: aunque ImpreBarras cuenta con un conocimiento empírico sobre los sectores, industrias y verticales con mayor potencial de desarrollo, aún no dispone de una metodología que permita priorizarlos, ni tampoco rutas claras de entrada. Esta ausencia de estructura dificulta la focalización de esfuerzos y genera frustración tanto en la gerencia como en el equipo comercial. La importancia de contar con un marco definido se evidencia en el segmento de manufactura de alimentos, donde destacan clientes como Fábrica de Alimentos Procesados Ventolini, Río Paila Castilla, Líderpan, Industrias de Alimentos Don Jacobo y CFC Procesadora de Alimentos. Este grupo aporta más del 14% de las ventas del Top 40, consolidándose como un vertical prioritario para aplicar estrategias de penetración de mercado (*upselling* y *cross-selling*) que fortalezcan la participación en cuentas consolidadas y permitan replicar dichas prácticas en clientes medianos con alto potencial.

9.1.2. Gestion de Cuentas Clave - *Key Account Management*

Profundizar en el proceso de compra y en los tomadores de decisión: se identificó que, en los clientes actuales, no se conoce con claridad la frecuencia de compra ni los decisores clave dentro de las organizaciones. Esto limita la posibilidad de diseñar estrategias personalizadas y de valor. La importancia de estructurar un modelo de gestión de cuentas clave, se evidencia al ver que el Top 3 concentra cerca del 29 % y el Top 10 casi 45 % de las ventas, lo que exige mapear con precisión la toma de decisiones e influenciadores al interior de los clientes para asegurar la captura de mayor participación en estas cuentas estratégicas.

Ausencia de definición de cuentas clave: también se evidenció que no están formalmente definidas las cuentas clave a desarrollar. Esta falta de enfoque provoca que los esfuerzos comerciales se diluyan entre la necesidad de responder al negocio transaccional del día a día y la ausencia de atención al desarrollo de oportunidades estratégicas de mayor valor. Como resultado, se limita la capacidad de construir relaciones sostenidas, capturar mayor participación en clientes de alto potencial y generar ingresos recurrentes.

Potencial para fortalecer las relaciones con clientes: actualmente, la mayoría de las relaciones con los clientes no evolucionan más allá de un intercambio transaccional, lo que restringe la posibilidad de consolidar a la empresa como socio estratégico. En la vertical de salud, que incluye el sector farmacéutico, en su conjunto suman cerca de 50 millones de pesos en ventas anuales ($\approx 3\%$ del total), con participación a través de clientes como Laboratorio Natural Dior, Fabrifarma, Clínica San Rafael de Popayán, Laboratorio Microanálisis Integral, CIC Diagnóstica, Diagnósticos Biomédicos, Naprolab, Orthosystem y Widex Colombia, entre otros. Sin embargo, no se está capitalizando la ventaja de contar ya con presencia en este vertical para generar relaciones al interior de las empresas y por ende, del sector, con la posibilidad de unificar estrategias que fortalezcan el posicionamiento como experto en salud con casos de uso especializados lo que podría incrementar el *share-of-wallet*, mejorar la recurrencia de ingresos y asegurar relaciones de largo plazo con actores clave en industrias de alta regulación y consumo sostenido.

9.1.3 Metodología BANT: Presupuesto, Autoridad, Necesidad y Tiempo

Gestión empírica del proceso de ventas: se identificó una brecha significativa en el uso de metodologías estructuradas de ventas consultivas. El proceso actual es empírico y disperso, lo que incrementa el riesgo de perder oportunidades. Este riesgo es aún más evidente si se considera que la pérdida del cliente número uno obligaría a crecer en un 23.4% sobre el resto de la cartera para compensar

su salida, demostrando la necesidad de una metodología rigurosa que estandarice la gestión de oportunidades.

Proyección de nuevos ingresos basado en la gestión comercial: actualmente existe una revisión semanal entre gerencia y equipo comercial, pero no está alineada con el proceso de compra real de los clientes. Esto genera pérdidas de tiempo en oportunidades sin necesidad real. La falta de categorización se traduce en baja efectividad. Al mismo tiempo, la presencia de cuentas como Éxito (*retail* masivo) y Morado (*marketplace* digital) abre la posibilidad de diversificar la oferta hacia *e-commerce* B2B siempre que exista un modelo más estructurado de proyección y calificación de oportunidades.

Oportunidad de mejora en la planeación de negocios de ciclo de venta largo: los proyectos de *hardware*, *software* y servicios con ciclos de 3 a 9 meses no cuentan con visibilidad ni planeación, lo que limita la gestión de recursos y proyección de ingresos. Esto es crítico dado que la cartera muestra una presencia importante de cuentas logísticas e industriales (empaques, plásticos y electrodomésticos), segmentos que requieren contratos B2B recurrentes y gestión a mediano plazo, lo que refuerza la necesidad de un enfoque diferenciado para negocios estratégicos de ciclo largo.

9.1.4. Síntesis del resultado del diagnóstico

Con el propósito de sintetizar los principales hallazgos del diagnóstico comercial se construyó la siguiente matriz que integra los resultados del análisis a partir de los marcos teóricos de Ansoff, KAM y BANT. Esta herramienta permite visualizar de forma estructurada las brechas existentes entre la situación actual y el estado deseado, así como los principales retos asociados a la planeación, la gestión de clientes y el desarrollo de negocios. Su elaboración facilita la identificación de líneas de acción prioritarias para la etapa de diseño estratégico y la toma de decisiones basada en evidencia (Ver Tabla 4).

Tabla 4

Matriz resumen de Diagnostico.

Dimensión / Tema	Hallazgo (situación actual)	Situación deseada (estado objetivo)	Brecha identificada - Plan de cierre de Brechas)
Ansoff – Estrategia de crecimiento	No existe claridad sobre cómo crecer y generar más ingresos de manera Sostenible. - En general el equipo comercial tiene un comportamiento reactivo hacia el desarrollo de negocios. - No hay estrategia comercial formal ni documentada, alrededor del 80% del embudo de ventas es reactivo. El cliente principal concentra el 18,96% de los ingresos.	Contar con rutas claras de crecimiento y un plan estratégico comercial 2025–2027 estructurado con OKRs.	Falta de gobierno comercial y de procesos de planeación y generación de demanda. - Concentración de ingresos sin políticas de diversificación. - Escaso conocimiento de metodologías y mejores prácticas. - No se aprovecha el ecosistema de fabricantes como palanca comercial.
Ansoff – Desarrollo de soluciones / Penetración	Las soluciones integrales (<i>hardware + software + servicios</i>) no se identifican ni gestionan de manera proactiva. - El Top 10 concentra 44,9% de las ventas (≈\$766M) y más de 500 clientes pequeños aportan el 55,1% restante de forma dispersa.	Aumentar del 5% al 10% la participación de las ventas provenientes de soluciones integradas, incrementando rentabilidad y velocidad de crecimiento.	- Ausencia de herramientas automáticas para identificar y cerrar negocios de mayor valor. - Falta de oferta paquetizada y enfoque consultivo. - No existen programas de expansión (<i>upsell /cross-sell</i>) para clientes de baja participación.
Ansoff – Segmentación y foco (penetración de mercado)	El conocimiento sectorial es empírico; no existe metodología para priorizar verticales ni definir rutas de entrada. El sector alimentos/manufactura representa el 14% en el Top 40.	Implementar segmentación y priorización de mercados con <i>scoring</i> (tamaño, dolor, accesibilidad, LTV) y <i>playbooks</i> por vertical.	- Falta de criterios y herramientas para enfocar esfuerzos comerciales. - Ausencia de rutas estandarizadas para penetrar nuevos segmentos.
KAM – Mapeo de compra + BANT	No se conoce la frecuencia de compra ni los decisores e influenciadores. El Top 3 representa el 29% y el Top 10 el 45% de las ventas.	Contar con mapas de decisión (DMU), cadencias de recompra y cobertura de al menos el 80% de los decisores en el Top 10.	Falta de procesos de inteligencia de cuenta, baja visibilidad del proceso de compra y ausencia de contacto planificado con el

		Incrementar el <i>share-of-wallet</i> en +15%.	comité de decisión.
KAM – Definición y foco	No existe una definición formal de cuentas clave ni responsables asignados.	Tener una lista formal de 20–40 cuentas KAM con responsable, objetivos, plan anual y revisiones trimestrales (QBR).	Enfoque disperso y reactivo. Ausencia de criterios KAM, de responsables asignados y de rituales de seguimiento (QBR, <i>account plan</i>).
KAM – Evolución relacional (socio estratégico)	La relación con clientes es principalmente transaccional. En el vertical salud se generan ≈\$50M (≈3%) sin posicionamiento experto.	Desarrollar una propuesta de valor especializada por vertical (Logística) con casos de uso y referencias.	Falta de narrativa de experto y casos de éxito por industria. No existe <i>roadmap</i> de expansión intra-cuenta ni posicionamiento sectorial.
BANT – Metodología de ventas consultivas	El proceso de ventas es empírico y disperso. La pérdida del cliente principal requeriría un crecimiento compensatorio del 23,4%.	Estandarizar el proceso comercial con metodología BANT integrada al CRM, plantillas de <i>discovery</i> y <i>coaching</i> . Alcanzar un <i>win-rate</i> +5–10 pp y <i>forecast</i> con precisión ±10%.	Falta de metodología formal y de criterios de calificación. Carencia de <i>coaching</i> comercial y disciplina en el uso del CRM.

Nota. Elaboración propia a partir del análisis de Ansoff, KAM, BANT y la situación del área comercial de ImpreBarras antes de la consultoría.

A partir de los hallazgos consolidados en la matriz, la siguiente fase se centra en la implementación del modelo de Ansoff como eje estructurante de la estrategia de crecimiento. Este modelo permitirá definir, con base en la combinación producto–mercado, las rutas más adecuadas para diversificar ingresos, desarrollar soluciones integradas y fortalecer la penetración en sectores prioritarios. De este modo, la aplicación del marco de Ansoff servirá como punto de partida para transformar los resultados del diagnóstico en iniciativas estratégicas concretas orientadas al crecimiento sostenible de la organización. Consecuentemente, con este último resumen se concluye el diagnóstico y se cumple Objetivo 1 de la consultoría. Los hallazgos obtenidos, basados en Ansoff, KAM y BANT, permiten comprender el estado actual del área comercial y sirven de base para definir las estrategias de crecimiento de la organización.

9.2. Implementación de la Dimensión ANSOFF

La implementación de la dimensión estratégica del modelo, basada en la Matriz de Ansoff, constituye un componente central del objetivo 2 de esta consultoría: *formular una propuesta estratégica de expansión basada en la matriz de Ansoff, alineada con las capacidades internas de la empresa y orientada a responder a las nuevas demandas del mercado*. Esta fase permitió traducir los hallazgos del diagnóstico como punto de partida para orientar la estrategia comercial y determinar la ruta de crecimiento más adecuada para la organización. Este modelo permitió priorizar las cuatro posibles rutas de crecimiento: consolidar la penetración de mercado con los productos actuales; ampliar la presencia en nuevos segmentos o territorios mediante el desarrollo de mercado; impulsar la innovación del portafolio a través del desarrollo de producto; y, finalmente, explorar escenarios de diversificación. A partir de este análisis se identificaron las opciones más coherentes con las capacidades y recursos de la empresa, brindando claridad sobre dónde concentrar los esfuerzos de expansión.

Para implementar la Matriz de Ansoff, se examinaron los dos ejes centrales que la estructuran: producto y mercado. Bajo este enfoque, se llevó a cabo una revisión integral del portafolio actual de ImpreBarras, reconociendo sus principales líneas de negocio y la situación de la cartera de clientes activos. De forma complementaria, se analizaron los prospectos o clientes potenciales que la compañía busca atender en el corto y mediano plazo, con el propósito de relacionar de manera sistemática las cuatro rutas de crecimiento propuestas en la matriz.

9.2.1 Análisis de Producto

ImpreBarras cuenta con un portafolio estructurado en dos líneas de negocio que responden de manera integral a las necesidades del mercado. La primera es la línea transaccional, conformada por etiquetas adhesivas térmicas y autoadhesivas para códigos de barras, tanto genéricas como personalizadas, también incluye, dispositivos tecnológicos de impresión y lectura de códigos de barras, entre ellos impresoras térmicas, escáneres, lectores RFID y terminales portátiles respaldados por marcas

globales como Zebra Technologies, TSC Printers y Point Mobile. Este portafolio asegura la disponibilidad de insumos y dispositivos confiables para la operación diaria de los clientes, aportando a ImpreBarras un flujo de caja estable y constante gracias a la naturaleza recurrente de las ventas de productos transaccionales.

La segunda línea corresponde al portafolio de integración de soluciones tecnológicas, diseñado para conectar de manera eficiente los diferentes sistemas de gestión de los clientes como *software* de inventarios, WMS (*Warehouse Management System*) o aplicaciones de diseño e impresión de etiquetas con dispositivos de captura de datos. Esta integración permite alcanzar trazabilidad en tiempo real, control por lotes y visibilidad integral de insumos, productos terminados o activos, a lo largo de la cadena de suministro. Además, se complementa con servicios especializados de soporte, mantenimiento preventivo y predictivo y programas de capacitación, asegurando que cada solución funcione en armonía, optimice la operación y genere eficiencias sostenibles para los clientes.

El análisis del portafolio de ImpreBarras evidencia una fuerte concentración en la línea transaccional, que representa el 95% de las ventas con márgenes entre el 3% y el 10%, garantizando flujo de caja estable, pero con limitada rentabilidad. En contraste, la línea de integración de soluciones, aunque apenas aporta el 5% de las ventas, ofrece márgenes significativamente superiores entre el 12% y el 25%, lo que revela un alto potencial de crecimiento. Esta situación plantea la necesidad de equilibrar volumen y rentabilidad a través de una estrategia integral basada en la Matriz de Ansoff: profundizar la penetración de mercado con el portafolio transaccional, impulsar el desarrollo de producto mediante la incorporación de soluciones integradas en clientes actuales, explorar el desarrollo de mercado llevando estas soluciones a nuevos sectores y evaluar opciones de diversificación que integren tecnologías emergentes como IoT, analítica y *cloud*. Este enfoque permite sostener la estabilidad del negocio mientras se construyen capacidades para un crecimiento rentable y sostenible en el mediano y largo plazo.

9.2.2. Matriz de Desempeño por Línea de Negocio

Como parte del análisis estratégico de la dimensión Ansoff, se construyó una matriz que permite evaluar el desempeño actual del portafolio de productos de ImpreBarras Colombia S.A.S. Esta herramienta facilita la identificación de líneas con mayor contribución a los ingresos, márgenes y potencial de crecimiento, y sirve como insumo clave para la priorización de esfuerzos comerciales y la toma de decisiones estratégicas. A continuación, se presenta la Tabla 5, que sintetiza el desempeño por línea de producto, integrando variables cuantitativas y cualitativas relevantes para la formulación de la estrategia de expansión.

Tabla 5

Matriz de Desempeño por Línea de Negocio

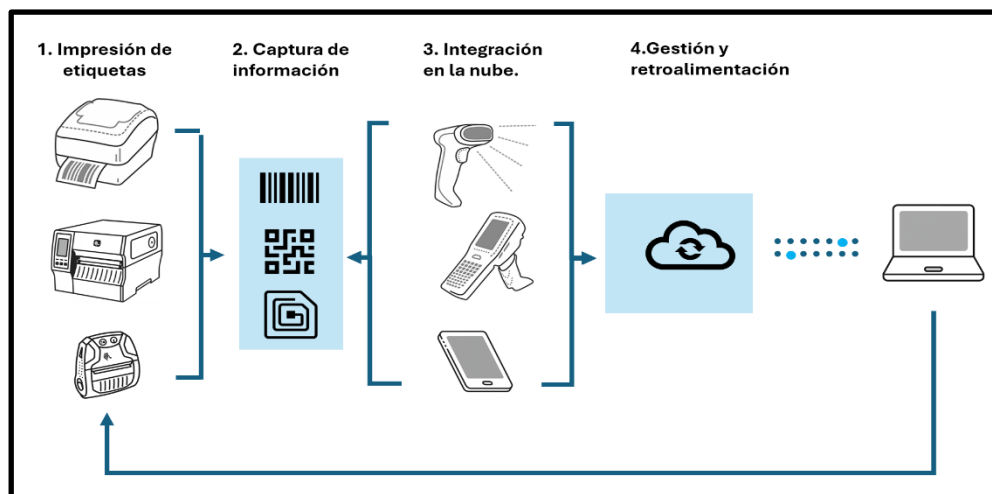
Línea de Negocio	Componentes principales	Beneficios clave	Desempeño financiero
Transaccional	Etiquetas adhesivas térmicas y autoadhesivas; Impresoras térmicas; Escáneres de códigos de barras; Lectores RFID y terminales portátiles; Marcas Zebra y TSC.	Disponibilidad inmediata de insumos; Confiabilidad y precisión en la operación; Respaldo de marcas líderes; Continuidad operativa.	Margen 3%-10%; Representa 95% de las ventas = \$1,620,676,656.04
Integración de Soluciones tecnológicas	<i>Software</i> de gestión de inventarios y WMS; Soluciones de diseño e impresión de etiquetas; Integración con dispositivos de captura de datos RFID y móviles; servicios especializados de soporte, mantenimiento y capacitación.	Trazabilidad en tiempo real; Visibilidad integral de activos; control eficiente por lotes y reducción de errores; eficiencia sostenible y operación confiable	Margen 12%-25%; Representa 5% de las ventas = \$85,298,771.37

Nota. Elaboración propia con información de ImpeBarras Colombia S.A.S.

A continuación, se presenta la Figura 4, que ilustra de manera esquemática el sistema de identificación y trazabilidad implementado por ImpreBarras como parte de su propuesta de integración tecnológica. Este diagrama permite visualizar la interconexión entre los distintos componentes físicos y digitales que conforman la solución, mostrando cómo los flujos de información y los dispositivos interactúan dentro de una cadena de suministro moderna para asegurar la trazabilidad, el control y la eficiencia en cada etapa del proceso.

Figura 4

Descripción del servicio: integración de soluciones tecnológicas de trazabilidad



Nota. Elaboración propia, basada en portafolio de ImpreBarras

En el siguiente apartado se explica en detalle la Figura 4, describiendo el funcionamiento del sistema de identificación y trazabilidad y la forma en que los distintos componentes dispositivos, *software* y plataformas en la nube interactúan entre sí para garantizar la captura, transmisión y gestión eficiente de la información a lo largo de toda la cadena de suministro.

Impresión de etiquetas:

El proceso inicia con la impresión de etiquetas que contienen la información única de cada producto, activo o lote. Para ello, se utilizan impresoras térmicas o industriales capaces de generar

distintos tipos de identificadores, como códigos de barras, códigos QR o etiquetas con tecnología RFID. Estas etiquetas cumplen una función esencial: vincular el objeto físico con su representación digital, permitiendo su seguimiento y control en tiempo real.

Captura de información:

Una vez que las etiquetas son aplicadas, la información que contienen puede ser leída por diferentes dispositivos, entre ellos escáneres, colectores de datos, terminales móviles industriales o teléfonos inteligentes. La lectura automática minimiza errores humanos y acelera los procesos logísticos, facilitando la actualización inmediata del estado y la ubicación de cada unidad dentro del flujo operativo.

Integración en la nube:

Los datos obtenidos por los dispositivos de captura se transmiten a una plataforma central alojada en la nube. Esta capa puede estar conformada por un sistema ERP (*Enterprise Resource Planning*), un WMS (*Warehouse Management System*) o cualquier otro *software* de gestión empresarial. Su función es consolidar la información, analizarla y generar indicadores que apoyen la toma de decisiones estratégicas. La integración digital permite que las áreas de producción, logística, ventas y finanzas trabajen sobre una misma base de datos actualizada y confiable.

Gestión y retroalimentación:

Finalmente, los resultados del análisis se reflejan en el sistema central de gestión, desde donde se pueden emitir reportes, generar alertas, planificar acciones correctivas o incluso enviar nuevas órdenes de impresión. De esta manera, el ciclo se completa en un proceso continuo que conecta la identificación física de los productos con la gestión digital de la información, constituyendo el núcleo de cualquier sistema moderno de trazabilidad.

9.2.3. Resultado del Análisis de Producto

Una vez aplicado el análisis de desempeño por línea de producto, se obtuvieron hallazgos clave que permiten identificar las principales oportunidades y desafíos dentro del portafolio actual de ImpreBarras. Estos resultados constituyen la base para orientar decisiones estratégicas sobre cuáles productos deben ser fortalecidos, reestructurados o potenciados como ejes de crecimiento. El análisis también facilita la alineación de la oferta comercial con las capacidades internas y con las tendencias del mercado objetivo. A continuación, se presentan los principales resultados derivados de este análisis, los cuales alimentan directamente la formulación de la propuesta estratégica de expansión.

Resultado 1: Dependencia del portafolio transaccional

El análisis muestra que la línea transaccional representa el 95% de las ventas (\$1,620,676,656.04), pero con márgenes bajos entre el 3% y el 10% (ImpreBarras S.A.S., 2024). Esto evidencia una alta dependencia de productos de rotación rápida que generan flujo de caja estable, pero con limitada rentabilidad. Desde Ansoff, esta situación se podría responder con estrategias de penetración de mercado, buscando aumentar el *share* en clientes actuales, pero al mismo tiempo plantea el reto de diversificar el *mix* para reducir riesgos.

Resultado 2: Potencial de rentabilidad en integración de soluciones

Aunque la línea de integración de soluciones apenas representa el 5% de las ventas (\$85,298,771.37), aporta márgenes significativamente más altos entre el 12% y el 25% (ImpreBarras S.A.S., 2024). Esto señala una oportunidad estratégica para impulsar el desarrollo de producto, ofreciendo soluciones integradas a la base actual de clientes, apalancando la relación existente y aumentando la contribución al margen sin depender solo del volumen transaccional.

Resultado 3: Brecha de mercado para soluciones de valor agregado

En relación con el total de ventas, la baja participación de la línea de integración de soluciones tecnológicas evidencia que los clientes actuales aún no han adoptado de manera amplia las ofertas de mayor valor. Esta situación representa una oportunidad para el desarrollo de mercado, orientada a llevar la propuesta de soluciones integradas hacia nuevos sectores o clientes no explorados, aprovechando tanto la experiencia acumulada como el respaldo de marcas líderes.

9.2.4. Análisis de Mercado

La estructura comercial de la empresa refleja elementos que, al analizarse de manera secuencial permiten comprender tanto fortalezas como desafíos. Por un lado, la concentración de ventas revela una fuerte dependencia en un grupo reducido de clientes: SURAMÉRICA COMERCIAL S.A.S. aporta el 18,96% del total (\approx \$323,4M), mientras que Ventolini, Éxito y Col Huellas representan un 14,17% adicional. En conjunto, los cinco principales clientes concentran el 35,48% de las ventas, lo que evidencia un riesgo estratégico ante posibles variaciones en sus volúmenes de compra (ImpreBarras S.A.S., 2024),

En paralelo, la cartera mantiene una diversificación relevante en sectores clave. El de alimentos y consumo masivo destaca con compañías como Ventolini, Don Jacobo y Healthy America, consolidándose como eje central del portafolio. El *retail*, con actores de alcance nacional como Éxito y El Templo de la Moda, aporta volumen y visibilidad, mientras que la industria manufacturera tiene presencia a través de clientes como Resortes Hércules y Prokpil. A ello se suma el sector salud, con laboratorios y clínicas como CIC Diagnóstica y San Rafael, que refuerza la presencia multisectorial y amplía las oportunidades de crecimiento mediante estrategias diferenciadas.

En este contexto, los riesgos y oportunidades aparecen en una dualidad clara. La dependencia de un cliente principal y de unas pocas cuentas grandes incrementa la vulnerabilidad; sin embargo, la base

amplia de clientes medianos y pequeños, que individualmente representan menos del 1%, constituye un potencial de crecimiento mediante el aumento del *ticket* promedio y la diversificación de ingresos. Además, los sectores de alimentos y *retail* concentran la mayor parte de las ventas, mientras que la presencia en salud y moda abre espacio para iniciativas sectoriales específicas. Esta diversidad también permite diseñar esquemas de *cross-selling*, como trazabilidad en alimentos y salud o soluciones de etiquetado y logística en *retail*, lo que potencia la propuesta de valor y refuerza un crecimiento sostenible.

9.2.5. Resultado del Análisis de mercado

El análisis de mercado complementa el estudio del portafolio de productos al proporcionar una visión externa sobre los sectores, segmentos y clientes con mayor potencial de crecimiento para ImpreBarras. Este ejercicio permitió identificar patrones de comportamiento, niveles de concentración de ventas, verticales estratégicas y brechas de cobertura, elementos fundamentales para definir rutas de expansión coherentes con las capacidades de la empresa. A continuación, se presentan los principales resultados obtenidos, los cuales orientan la selección de mercados prioritarios en el marco de la estrategia basada en la Matriz de Ansoff.

Resultado 1: Distribución de cartera

El Top 10 de clientes concentra aproximadamente el 43% de las ventas, mientras que el 57% restante se distribuye entre más de 50 clientes adicionales. Esta configuración evidencia una larga cola de clientes pequeños, de los cuales más de 20 aportan individualmente menos del 1% de las ventas. Si bien esta dispersión reduce la dependencia de unos pocos clientes y brinda mayor estabilidad al negocio, también implica un esfuerzo comercial fragmentado que requiere una segmentación y priorización más eficiente (ImpreBarras S.A.S., 2024).

Resultado 2: Sectores identificados

La cartera de clientes refleja una presencia diversificada en sectores estratégicos. En alimentos y consumo masivo destacan compañías como Ventolini, Don Jacobo, CFC, Líderpan, Healthy America y All Green Food, lo que confirma su peso central en el portafolio. El *retail*, con actores de amplia cobertura como Éxito, Mundo Fragancias, El Templo de la Moda y Denim Factory, aporta volumen y visibilidad nacional. La industria manufacturera incluye empresas como Model Internacional, Resortes Hércules, Industrias RE y Prokpil, mientras que el sector salud y laboratorios se consolida con clientes como Laboratorio Dior, Microanálisis, CIC Diagnóstica, Diagnósticos Biomédicos, Clínica San Rafael y Naprolab. En conjunto, esta diversificación multisectorial no solo amplía el alcance de la empresa, sino que, de acuerdo con el enfoque de la matriz de Ansoff, respalda una estrategia de desarrollo de mercado al facilitar el crecimiento en distintas industrias y reducir la dependencia de un solo sector.

Resultado 3: Riesgos y oportunidades.

La cartera de clientes evidencia tanto riesgos como oportunidades estratégicas. El principal riesgo radica en la concentración de ingresos, dado que Suramérica Comercial S.A.S. aporta cerca del 19% de las ventas, junto con unas pocas cuentas grandes que, en caso de disminuir su volumen de compras, podrían comprometer la estabilidad del negocio. No obstante, la amplia base de clientes medianos y pequeños, con participaciones entre el 1% y el 4%, representa un terreno fértil para impulsar el crecimiento mediante el incremento del *ticket* promedio. A esto se suma que los sectores de alimentos y *retail* concentran buena parte de los ingresos, mientras que la presencia en salud y moda abre la posibilidad de diseñar estrategias sectoriales diferenciadas. Adicionalmente, la diversidad de industrias atendidas ofrece un alto potencial de *cross-selling*, al permitir empaquetar soluciones de trazabilidad para alimentos y salud, así como de etiquetado y logística para *retail*. Desde la perspectiva de Ansoff, este

panorama refleja oportunidades claras de penetración de mercado, fortaleciendo la relación con la base actual de clientes y ampliando la oferta, con el fin de reducir riesgos y maximizar el valor generado.

A manera de resumen, se presenta la siguiente matriz basada en la metodología de Ansoff (Ver Tabla 6). Esta herramienta permitió organizar el análisis en torno a las dimensiones de producto y mercado, integrando tanto el portafolio actual de ImpreBarras como la composición de su base de clientes y los sectores atendidos. De esta forma, fue posible identificar problemas y necesidades clave en cada ruta de crecimiento: penetración de mercado, desarrollo de producto, desarrollo de mercado y diversificación. Esto brinda una visión estructurada de las oportunidades y riesgos que enfrenta la empresa, y al mismo tiempo señala los espacios estratégicos donde puede concentrar sus esfuerzos de expansión y consolidación.

Tabla 6

Evaluación de Rutas de crecimiento empresarial a partir del modelo de Ansoff

Ansoff + Dimensión / Elemento de análisis	Descripción	Resultados del análisis
Penetración de mercado – Portafolio transaccional	Línea principal de negocio basada en etiquetas adhesivas, cintas, impresoras y lectores. Representa la base del flujo de caja de la empresa.	Concentra el 95% de las ventas (\$1,620M aprox.) con márgenes bajos (3%-10%). Estabilidad alta, pero rentabilidad limitada.
Penetración de mercado – Riesgos de concentración	Peso significativo en clientes de alto volumen como SURAMÉRICA COMERCIAL SAS y el Top 5 de la cartera.	SURAMÉRICA COMERCIAL S.A.S. aporta 18.96%; Top 5 concentran 35.48%. Riesgo alto en caso de reducción de compras.
Desarrollo de producto – Portafolio de integración de soluciones	Conjunto de soluciones tecnológicas que integran <i>software</i> , WMS, RFID, servicios de soporte y capacitación. Busca generar trazabilidad y eficiencia.	Apenas 5% de las ventas (\$85M aprox.) pero con márgenes altos (12%-25%). Potencial de crecimiento al escalar en clientes actuales.

Desarrollo de mercado – Distribución de clientes	Composición de la cartera considerando concentración en grandes cuentas y dispersión en clientes pequeños y medianos.	Top 10 concentra 43% de las ventas; más de 50 clientes representan el 57% restante; más de 20 clientes aportan <1% cada uno.
Desarrollo de mercado – Sectores atendidos	Participación multisectorial: alimentos y consumo masivo, <i>retail</i> , manufactura, salud y laboratorios.	Presencia diversificada reduce dependencia de un solo sector y abre posibilidades de estrategias sectoriales.
Diversificación – Oportunidades estratégicas	Potencial de crecimiento en clientes medianos/pequeños y en la articulación de soluciones integradas por sector.	Posibilidad de <i>cross-selling</i> (ej. trazabilidad en salud y alimentos; logística en <i>retail</i>). Explorar tecnologías emergentes como IoT, analítica y <i>cloud</i> .

Nota. Elaboración propia basada en la aplicación del modelo de Ansoff (1957) a los resultados del diagnóstico organizacional.

9.2.6. Formulación de propuesta estratégica de crecimiento basada en la matriz de Ansoff

El análisis integral del portafolio de productos, la composición de la cartera de clientes y la presencia multisectorial permitió identificar riesgos de concentración de clientes, así como oportunidades de crecimiento en nuevas líneas y mercados. A partir de los hallazgos obtenidos en la fase de diagnóstico y del análisis de producto y mercado realizado durante la fase de aplicación de la matriz Ansoff, se definieron dos objetivos estratégicos de crecimiento que orientan la ruta de expansión de ImpreBarras. Esta definición de estrategias de crecimiento es parte fundamental de la presente consultoría y hace parte de uno de los objetivos específicos de este documento. El primero busca acelerar un crecimiento sostenible mediante la captura de la demanda transaccional y la generación de valor en procesos de trazabilidad y automatización, consolidando a la empresa como aliado estratégico. El segundo se orienta a construir nuevas fuentes de ingreso recurrente, desarrollando cuentas de alto valor, alineando la oferta con los retos de los clientes y fortaleciendo relaciones de confianza con tomadores de decisiones e influenciadores.

En conjunto, ambos objetivos conforman una hoja de ruta que equilibra la estabilidad en el corto plazo con la diferenciación competitiva en el mediano y largo plazo.

A continuación, se presenta de manera secuencial el proceso que dio origen a los objetivos estratégicos de crecimiento, evidenciando los racionales y las decisiones que sustentaron su construcción. Estos objetivos fueron definidos en conjunto con la Gerencia General de ImpreBarras durante dos sesiones de trabajo (*workshops*) de dos horas cada una, en las cuales se analizaron los hallazgos del diagnóstico, las oportunidades identificadas en la matriz de Ansoff y las prioridades estratégicas de la empresa. Dichos espacios permitieron alinear la visión de crecimiento con las capacidades internas, el contexto del mercado y la necesidad de fortalecer la propuesta de valor, garantizando que los objetivos resultaran viables, medibles y coherentes con la estrategia organizacional.

Finalmente, es importante destacar que para la implementación de la formulación estratégica se adoptó la metodología OKRs (*Objectives and Key Results*) como marco de gestión que permite traducir la visión en acciones medibles y efectivas. Esta metodología, sistematizada por John Doerr (2018), facilita alinear a los equipos en torno a objetivos inspiradores que marcan la dirección, Resultados Clave (KRs) cuantitativos que verifican el avance e Iniciativas concretas que impulsan su cumplimiento. El modelo contempla un seguimiento periódico a estas iniciativas, definido en el caso de ImpreBarras con una frecuencia mensual, lo que permite garantizar disciplina en la ejecución, evaluar desviaciones y realizar ajustes oportunos (Doerr, 2018). De esta forma, se cuenta con una orientación estratégica clara y también con un mecanismo práctico de control y retroalimentación que asegura la coherencia entre la planeación y la acción.

A continuación, se presentan los objetivos estratégicos de crecimiento definidos para ImpreBarras en el marco de la consultoría. Posteriormente y para organizar de forma coherente la información, se elaboró una matriz basada en el modelo de Ansoff alineando cada uno de objetivos y por último estos se integraron con Resultados Clave (KRs) conformando finalmente los OKRs (*Objectives and Key Results*) para cada objetivo estratégico de crecimiento.

Objetivo Estratégico de crecimiento Número uno (1)

Acelerar el crecimiento sostenible de ImpreBarras brindando soluciones de identificación, trazabilidad y automatización, generando valor en procesos clave de la cadena de suministro de los clientes, posicionándonos como su aliado estratégico y logrando capturar su demanda transaccional.

Objetivo Estratégico de crecimiento Número dos (2)

Construir nuevas fuentes de ingreso recurrente, desarrollando cuentas de alto valor, entendiendo sus necesidades, alineando nuestra oferta con los retos de los clientes y creando relaciones de confianza con tomadores de decisión e influenciadores.

9.2.7. Objetivo estratégico de crecimiento número uno (1)

Con el fin de organizar la información que dio origen a los objetivos estratégicos de crecimiento y facilitar su análisis, se construyó una tabla bajo el marco de la Matriz de Ansoff. En ella se vincularon las diferentes rutas de crecimiento con los hallazgos de producto y mercado. Esta estructura permitió evidenciar cómo la empresa podía, por un lado, capturar la demanda transaccional existente y generar valor mediante soluciones de trazabilidad y automatización; y por otro, fortalecer su rol como aliado estratégico y aprovechar nuevas oportunidades de diversificación. Todo ello orientado a consolidar un crecimiento sostenible en el tiempo. A continuación, se presenta la matriz mencionada (ver Tabla 7).

Tabla 7

Alineación entre el modelo de Ansoff y la estrategia de crecimiento empresarial (Objetivo 1)

Ansoff + Dimensión / Elemento de análisis	Descripción	Resultados obtenidos	Relación con la estrategia (parte del objetivo)
Penetración de mercado – Portafolio transaccional	Línea principal de negocio basada en etiquetas adhesivas, cintas, impresoras y lectores. Representa la base del flujo de caja de la empresa.	Concentra el 95% de las ventas (\$1,620M aprox.) con márgenes bajos (3%-10%). Estabilidad alta, pero	“Capturar su demanda transaccional” → asegura flujo constante y continuidad en clientes actuales.

		rentabilidad limitada.	
Desarrollo de producto – Portafolio de integración de soluciones	Conjunto de soluciones tecnológicas que integran <i>software</i> , WMS, RFID, servicios de soporte y capacitación. Busca generar trazabilidad y eficiencia.	Apenas 5% de las ventas (\$85M aprox.) pero con márgenes altos (12%-25%). Potencial de crecimiento al escalar en clientes actuales.	“Generando valor en procesos clave de la cadena de suministro” → soluciones de trazabilidad y automatización.
Desarrollo de mercado – Distribución de clientes	Composición de la cartera considerando concentración en grandes cuentas y dispersión en clientes pequeños y medianos.	Top 10 concentra 43% de las ventas; más de 50 clientes representan el 57% restante; más de 20 clientes aportan <1% cada uno.	“Acelerar el crecimiento sostenible” → al escalar ticket promedio en clientes medianos y pequeños.
Desarrollo de mercado – Sectores atendidos	Participación multisectorial: alimentos y consumo masivo, <i>retail</i> , manufactura, salud y laboratorios.	Presencia diversificada reduce dependencia de un solo sector y abre posibilidades de estrategias sectoriales.	“Posicionándonos como su aliado estratégico” → personalizando la oferta según sector y retos específicos.
Penetración de mercado – Riesgos de concentración	Peso significativo en clientes de alto volumen como SURAMÉRICA COMERCIAL S.A.S. y el Top 5 de la cartera.	SURAMÉRICA COMERCIAL S.A.S. aporta 18.96%; Top 5 concentran 35.48%. Riesgo alto en caso de reducción de compras.	“Aliado estratégico” → profundizar relación con grandes cuentas para asegurar estabilidad.
Diversificación – Oportunidades estratégicas	Potencial de crecimiento en clientes medianos/pequeños y en la articulación de soluciones integradas por sector.	Posibilidad de <i>cross-selling</i> (ej. trazabilidad en salud y alimentos; logística en <i>retail</i>). Explorar tecnologías emergentes como IoT, analítica y <i>cloud</i> .	“Generando valor” y “acelerar crecimiento sostenible” → al integrar tecnologías emergentes y soluciones sectoriales diferenciadas.

Nota. Elaboración propia a partir del modelo de Ansoff (1957) y del análisis de información interna de ImpreBarras realizado durante la consultoría.

Consecuentemente en la siguiente matriz se integraron tanto el objetivo estratégico como los Resultados Clave (KRs), con el fin de alinear las iniciativas de crecimiento sostenible con métricas de seguimiento precisas. Esta estructura permite visualizar cómo el objetivo de posicionar a la compañía como aliado estratégico de sus clientes se tradujo en acciones concretas, orientadas a incrementar los ingresos recurrentes y a desarrollar oportunidades de integración tecnológica que fortalezcan la propuesta de valor más allá de las ventas transaccionales. (ver Tabla 8)

Tabla 8
Implementación del Objetivo Estratégico 1, resultados clave e indicadores de éxito para ImpreBarras

Objetivo	Resultados Clave (KRs)	Indicadores de éxito	Horizonte de tiempo
Acelerar el crecimiento sostenible de ImpreBarras brindando soluciones de identificación, trazabilidad y automatización, generando valor en procesos clave de la cadena de suministro de los clientes, posicionándonos como su aliado estratégico y logrando capturar su demanda transaccional.	KR1: Aumentar en 20% la participación de ingresos recurrentes (servicios y contratos de soporte) sobre las ventas totales, a través de estrategias de venta cruzada en clientes actuales, buscando incrementar el <i>ticket</i> promedio y fortalecer la relación de largo plazo.	Crecimiento de ingresos recurrentes sobre ventas totales; <i>ticket</i> promedio de clientes actuales.	12 -24 meses
	KR2: Desarrollar el pipeline de integración tecnológica mediante la identificación de al menos 3 oportunidades potenciales en clientes actuales, enfocadas en proyectos de trazabilidad, automatización o integración de sistemas, que permitan ampliar la propuesta de valor más allá de las ventas transaccionales.	Número de oportunidades identificadas y valor monetario del estimado del pipeline de integración tecnológica.	12- 24 meses

Nota. Elaboración propia con base en la información recopilada durante la consultoría organizacional en ImpreBarras.

En síntesis, la implementación del objetivo de ventas 1 permitió establecer una ruta clara hacia la consolidación de ingresos recurrentes y el fortalecimiento de la relación con los clientes, asegurando que la compañía no dependa únicamente de la demanda transaccional. La definición de KRs específicos facilitó la medición de avances y la identificación de nuevas oportunidades de integración tecnológica, sentando así las bases para un crecimiento sostenible y diferenciado. Con este marco consolidado, se avanzó hacia el planteamiento del objetivo 2, orientado a profundizar en nuevas iniciativas que expandan aún más el alcance estratégico de ImpreBarras.

9.2.8. Objetivo estratégico de crecimiento número Dos (2)

Al igual que con el primer objetivo estratégico de crecimiento, los resultados obtenidos del análisis de mercado y producto se organizaron en una matriz basada en el marco de Ansoff. En ella, cada dimensión y elemento de análisis se vinculó con su respectiva descripción, los hallazgos obtenidos y su relación directa con el objetivo estratégico (ver Tabla 9). Esta estructura permitió evidenciar que, mientras el portafolio transaccional asegura la estabilidad del flujo de caja, existen oportunidades claras para fortalecer la recurrencia de ingresos mediante la integración de soluciones tecnológicas de mayor valor agregado. También se identificó el potencial de escalar clientes medianos y pequeños hacia relaciones estratégicas, adaptando la propuesta de valor a cada sector y reduciendo riesgos de concentración en grandes cuentas. Finalmente, la diversificación en nuevas tecnologías y sectores apareció como una vía para consolidar fuentes de ingreso sostenibles y reforzar el posicionamiento de ImpreBarras como aliado estratégico de largo plazo. A continuación, se presenta la matriz mencionada.

Tabla 9

Alineación entre el modelo de Ansoff y la estrategia de crecimiento empresarial (Objetivo 2)

Ansoff + Dimensión / Elemento de análisis	Descripción	Resultados obtenidos	Relación con el objetivo estratégico
Penetración de mercado – Portafolio transaccional	Línea principal de negocio basada en etiquetas adhesivas, cintas, impresoras y lectores. Representa la base del flujo de caja de la empresa.	Concentra el 95% de las ventas (\$1,620M aprox.) con márgenes bajos (3%-10%). Estabilidad alta, pero rentabilidad limitada.	“Construir nuevas fuentes de ingreso recurrente” → aprovechar la base transaccional como puerta de entrada y convertirla en relaciones más profundas.
Desarrollo de producto – Portafolio de integración de soluciones	Soluciones tecnológicas que integran <i>software</i> , WMS, RFID y servicios de soporte. Buscan generar trazabilidad y eficiencia.	Apenas 5% de las ventas (\$85M aprox.) pero con márgenes altos (12%-25%). Potencial de crecimiento al escalar en clientes actuales.	“Alineando nuestra oferta con los retos de los clientes” → impulsar soluciones de mayor valor agregado que fortalezcan la recurrencia de ingresos.
Desarrollo de mercado – Distribución de clientes	Cartera con alta concentración en el Top 10 (43%) y dispersión en más de 50 clientes adicionales.	Más de 20 clientes aportan <1% cada uno, reflejando potencial de escalamiento.	Desarrollando cuentas de alto valor” → escalar clientes medianos y pequeños hacia relaciones estratégicas y recurrentes (KAM).
Desarrollo de mercado – Sectores atendidos	Diversificación en alimentos, <i>retail</i> , manufactura, salud y laboratorios.	Presencia multisectorial que reduce dependencia de un solo sector y abre posibilidades de estrategias diferenciadas.	“Entendiendo sus necesidades” → adaptar la propuesta de valor a cada sector para aumentar relevancia y capturar nuevas fuentes de ingreso (KAM & BANT).
Penetración de mercado – Riesgos de concentración	Un solo cliente aporta 18.96% de ventas; Top 5 concentran 35.48%.	Riesgo alto en caso de pérdida o reducción de compras de grandes cuentas.	“Creando relaciones de confianza con tomadores de decisiones e influenciadores” → asegurar continuidad y estabilidad en clientes clave (KAM).
Diversificación – Oportunidades estratégicas	Potencial de <i>cross-selling</i> sectorial y nuevas tecnologías (IoT, <i>cloud</i> , analítica).	Posibilidad de explorar nuevas fuentes de ingreso con alto margen y valor agregado.	“Construir nuevas fuentes de ingreso recurrente” → apalancar innovación y diversificación para generar ingresos sostenibles.

Nota. Elaboración propia con base en el modelo de Ansoff (1957) y los resultados del análisis estratégico.

Con el propósito de alinear los objetivos estratégicos de crecimiento con métricas de seguimiento precisas, la Tabla 10 presenta la implementación del Objetivo Estratégico número dos (2), orientado a la construcción de nuevas fuentes de ingreso recurrente mediante el desarrollo de cuentas de alto valor y la consolidación de relaciones estratégicas con tomadores de decisiones. En esta matriz se integran los Resultados Clave (KRs) y los indicadores de éxito asociados, los cuales permiten dar seguimiento a las metas establecidas, medir el impacto de las iniciativas y asegurar la coherencia entre las acciones ejecutadas y la visión de crecimiento sostenible de ImpreBarras.

Tabla 10

Implementación del Objetivo Estratégico 2, resultados clave e indicadores de éxito para ImpreBarras

Objetivo	Resultados Clave (KRs)	Indicadores de éxito	Horizonte de tiempo
Construir nuevas fuentes de ingreso recurrente, desarrollando cuentas de alto valor, entendiendo sus necesidades, alineando nuestra oferta con los retos de los clientes y creando relaciones de confianza con tomadores de decisiones e influenciadores.	KR1 – KAM: Implementar planes estratégicos en al menos 5 cuentas clave que incluyan identificación de necesidades, mapa de decisores y definición de oportunidades de <i>cross-sell</i> y <i>up-sell</i> , logrando un incremento del 15% en ingresos recurrentes provenientes de estas cuentas clave.	Número de planes KAM implementados; % de incremento de ingresos recurrentes en cuentas	12 -24 meses
	KR2 – Generación de demanda con agremiaciones: Desarrollar alianzas con mínimo 3 agremiaciones sectoriales (ej. <i>retail</i> , salud, manufactura) para ejecutar campañas conjuntas, eventos o programas de capacitación que generen al menos 20 oportunidades calificadas en el pipeline de nuevos negocios.	Número de alianzas activas con agremiaciones; 3x el monto trimestral del presupuesto de ventas	12-24 meses

Nota. Elaboración propia con base en la información recopilada durante la consultoría organizacional en ImpreBarras.

Con la definición de los Objetivos Estratégicos número uno (1) y número dos (2), junto con sus respectivos Resultados Clave (OKRs), se concreta el cumplimiento del Objetivo central número dos (2) de esta consultoría, correspondiente a la dimensión basada en la Matriz de Ansoff. Este proceso permitió estructurar una hoja de ruta clara para el crecimiento de ImpreBarras, articulando tanto la consolidación y expansión del negocio actual como la creación de nuevas fuentes de ingreso recurrente. En conjunto, ambas metas orientan los esfuerzos de la organización hacia las oportunidades más coherentes con sus capacidades internas, definiendo el camino para fortalecer su posicionamiento competitivo y asegurar un crecimiento sostenible en el mediano plazo.

Adicionalmente en el diagnóstico se evidenció que el crecimiento sostenible de ImpreBarras no dependía únicamente de ampliar el portafolio o desarrollar mercados, sino de profundizar las relaciones con clientes clave a través de un enfoque estructurado de KAM. Este enfoque permitió que la compañía alineara su propuesta de valor con las necesidades específicas de cada cliente, consolidándose como socio estratégico más allá de la relación transaccional. De esta manera, el crecimiento dejó de estar anclado en la captación puntual de demanda y se orientó hacia la construcción de relaciones sólidas, recurrentes y de largo plazo, asegurando estabilidad financiera y mayor capacidad de expansión en nuevos segmentos (Woodburn & McDonald, 2011). A continuación, se detalla el proceso de implementación de la dimensión KAM.

9.3. Implementación de la Dimensión *Key Account Management*

La implementación de la dimensión estratégica del modelo, basada en KAM, es el foco del Objetivo 3 de esta consultoría: *Implementar un modelo de gestión de cuentas clave que optimice la atención a clientes estratégicos, fortalezca vínculos comerciales y permita desarrollar relaciones de alto valor generando crecimiento a la organización.* Con el fin de desarrollar un modelo de gestión de cuentas clave orientado a optimizar la atención de clientes estratégicos, fortalecer los vínculos comerciales y

construir relaciones de alto valor, se adaptaron conceptos de la metodología KAM, propuesta por Woodburn & McDonald (2011). Este enfoque prioriza a los clientes de mayor relevancia dentro del mercado alcanzable y promueve la creación de relaciones de largo plazo basadas en el valor compartido.

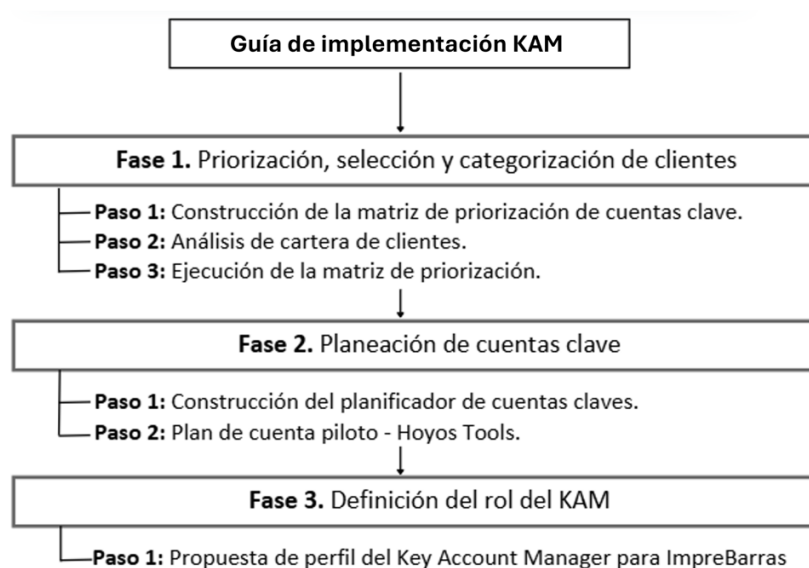
Para implementar la dimensión KAM en ImpreBarras, se definieron tres elementos centrales tomados de la metodología, en primer lugar la selección y categorización de clientes clave, aplicando criterios de volumen, potencial y alineación estratégica para priorizar recursos; en segundo lugar se seleccionó la planificación de cuentas clave, con objetivos claros, mapeo de decisores y planes de acción orientados a generar valor conjunto; y finalmente, se seleccionó la definición del rol del *Key Account Manager* como, encargado de asumir la responsabilidad integral de cada cuenta, garantizando foco, coordinación interna y continuidad en la relación.

Es importante destacar que este modelo se encuentra alineado con las estrategias de crecimiento definidas previamente a partir de la Matriz de Ansoff, ya que representa una profundización táctica de dichas rutas de crecimiento. En este sentido, la gestión de cuentas clave se convierte en el mecanismo práctico que permite aterrizar las decisiones estratégicas en acciones concretas con clientes prioritarios.

A partir de este enfoque conceptual y basado en la metodología de implementación diseñada para esta consultoría, a continuación, se detallan los pasos de implementación de la dimensión KAM definidos para cada fase, adaptados a la realidad organizacional de ImpreBarras, con el propósito de traducir la estrategia en un proceso operativo y progresivo de gestión de cuentas clave. La implementación se estructuró en fases secuenciales que guían al equipo comercial desde la identificación y priorización de clientes estratégicos, hasta la planificación detallada y la definición del rol del responsable de su gestión. Esta hoja de ruta busca consolidar una metodología replicable, orientada a fortalecer las relaciones comerciales y maximizar el valor generado en cada cuenta clave.

La implementación de la dimensión KAM se estructura en tres fases. La Fase 1 aborda la priorización y categorización de clientes para identificar las cuentas de mayor valor estratégico. La Fase 2 desarrolla la planeación de cuentas clave mediante herramientas como el planificador y un plan piloto que orientan acciones concretas. Finalmente, la Fase 3 define el rol del KAM como responsable integral de cada cuenta, garantizando coordinación, seguimiento y relaciones sostenibles. En conjunto, las fases aseguran una implementación ordenada y efectiva del modelo en la organización.

Figura 5.
Guía de implementación KAM



Nota. El gráfico presenta el guía de implementación del enfoque *Key Account Management* (KAM) basado en la metodología diseñada para ImpreBarras, estructurado en tres fases: priorización y categorización de clientes, planeación de cuentas clave y definición del rol del KAM.

En síntesis, el modelo KAM conecta la estrategia con la ejecución comercial, enfocando los esfuerzos en clientes de alto impacto y generando relaciones sólidas y sostenibles que impulsan el crecimiento de ImpreBarras. A continuación, se detalla la primera fase del modelo, enfocada en la priorización, selección y categorización de clientes clave.

9.3.1. Fase 1: Priorización, selección y categorización de clientes clave

Para la ejecución de implementación de la dimensión KAM, la primera fase consistió en la construcción de una matriz de priorización de clientes basados en criterios de negocio relevantes para ImpreBarras y basados en los conceptos de Woodburn & McDonald (2011). Posteriormente, esta herramienta fue utilizada en el proceso de selección y categorización de cuentas. Siguiendo la teoría que recomienda mantener un rango de entre 5 y 50 cuentas clave. Entre ellas, se seleccionó la mejor valorada para llevar a cabo el proceso de *account planning*. A continuación, se detallan las actividades realizadas en la fase 1 de la implementación KAM.

Paso 1: Construcción y de la Matriz de priorización de cuentas Clave

La siguiente matriz de priorización de cuentas se desarrolló como parte de la consultoría y fue diseñada específicamente para ImpreBarras, tomando como referencia la metodología de Woodburn & McDonald (2011), adaptada al contexto de una PYME en el entorno colombiano. Su objetivo es identificar y priorizar a los clientes que mejor se alinean con la estrategia organizacional y que ofrecen mayor potencial de crecimiento. De esta manera, la empresa podrá optimizar la asignación de recursos, concentrar esfuerzos en relaciones que generen valor y orientar su gestión comercial hacia oportunidades más sólidas y sostenibles en el tiempo.

Según los rangos definidos en la matriz de categorización, los clientes se clasifican en tres niveles de acuerdo con su puntaje total:

Clientes Estratégicos (Entre 40 y 50 puntos): se consideran clientes estratégicos, ya que presentan un alto grado de alineación con la estrategia de la empresa, generan rentabilidad sostenida y aportan estabilidad a largo plazo, lo que justifica una inversión prioritaria en su desarrollo.

Clientes Estrella (Entre 30 y 39 puntos): se definen como clientes estrella, caracterizados por su potencial de crecimiento y proyección comercial. Requieren inversión y acompañamiento para fortalecer la relación y convertirlos en cuentas estratégicas.

Clientes Estatus o a Optimizar (Menores de 30 puntos): corresponden a clientes de estatus o a optimizar, cuya gestión debe centrarse en mantener la relación existente o en administrar eficientemente los recursos para asegurar liquidez y maximizar el flujo de caja.

A continuación, se presenta la matriz que sintetiza los criterios de evaluación y los resultados del proceso de priorización de cuentas clave, junto con un ejemplo de calificación que ilustra su aplicación práctica. (ver Tabla 11)

Tabla 11
Matriz de Priorización y Categorización de Cuentas Clave

Criterio	Descripción	Cliente A	Cliente B	Cliente C
Volumen	Nivel de compras actuales realizadas por el cliente.	4	3	2
Potencial de crecimiento	Capacidad de ampliar negocios en el mediano plazo.	5	3	2
Rentabilidad	Margen real que genera la cuenta para la empresa.	4	4	2
Alineación estratégica	Grado de ajuste con la visión, productos y verticales.	5	3	2
Relación existente	Nivel de confianza y cercanía con decisores clave.	4	3	2
Barreras de competencia	Dificultad para que otros proveedores entren.	3	2	1
Capacidad de innovación	Potencial de co-crear soluciones y servir de caso de éxito.	5	2	1
Influencia en el mercado	Reputación e impacto como cliente referente.	5	3	2
Horizonte de relación	Proyección de permanencia y estabilidad de la relación.	4	3	2
Riesgo	Grado de dependencia y exposición asociada al cliente.	2	3	4
Total (máx. 50)		41	29	20

Clasificación	Estratégico	Estrella	Estatus y optimización
---------------	-------------	----------	------------------------

Nota. Elaboración propia a partir de Woodburn & McDonald (2011).

A continuación, se detallan los criterios que conforman la matriz de calificación de cuentas, cada uno de ellos orientado a evaluar distintos aspectos del cliente y su relevancia para la estrategia comercial de la empresa.

- **Volumen**

Descripción: Nivel de compras actuales realizadas por el cliente, calculado con base en su facturación histórica.

Cómo medir: monto total de ventas anuales o promedio trimestral comparado con otras cuentas.

- **Potencial de crecimiento**

Descripción: Capacidad del cliente para ampliar negocios en el mediano plazo, considerando sus planes y proyecciones.

Cómo medir: análisis de *share of wallet*, oportunidades detectadas en el portafolio y expansión en nuevas líneas.

- **Rentabilidad**

Descripción: Margen real que genera la cuenta para la empresa, no solo en volumen sino en utilidad.

Cómo medir: cálculo del margen bruto después de descuentos, costos de servicio y soporte.

- **Alineación estratégica**

Descripción: Grado de ajuste del cliente con la visión, sectores y productos clave de la compañía.

Cómo medir: Lista de chequeo de coincidencia con sectores objetivo, verticales priorizados y estrategia corporativa.

- **Relación existente**

Descripción: Nivel de confianza, cercanía y acceso a decisores clave dentro del cliente.

Cómo medir: escala cualitativa de 1 a 5 según frecuencia de contacto, apertura y calidad de la relación.

- **Barreras de competencia**

Descripción: Dificultad para que otros proveedores puedan reemplazar a la empresa.

Cómo medir: número de competidores activos, contratos de exclusividad, integración tecnológica o dependencia operativa.

- **Capacidad de innovación**

Descripción: Potencial del cliente para co-crear soluciones y servir como caso de éxito en el mercado.

Cómo medir: historial de adopción de nuevas tecnologías, disposición a pilotos y proyectos conjuntos.

- **Influencia en el mercado**

Descripción: Reputación e impacto del cliente como referente en su sector o industria.

Cómo medir: *rankings* sectoriales, nivel de visibilidad pública, participación en gremios o asociaciones.

- **Horizonte de relación**

Descripción: Proyección de permanencia y estabilidad de la relación a futuro.

Cómo medir: años de relación continua, duración de contratos y dependencia del cliente en la solución.

- **Riesgo**

Descripción: Grado de dependencia o exposición que representa el cliente para la empresa.

Cómo medir: porcentaje de facturación que representa, concentración de ingresos y factores regulatorios asociados.

Con el objetivo de consolidar una cartera de clientes alineada estratégicamente a la visión de ImpreBarras y con verdadero potencial de crecimiento, se realizó un análisis de concentración (Pareto) bajo dos enfoques: proporción de clientes y ventas acumuladas. A partir de este ejercicio, se descartaron 36 cuentas (Ver Anexo G) Este anexo presenta el listado de clientes con baja participación en las ventas y limitada proyección de crecimiento, incluyendo su valor bruto y porcentaje de contribución. Estas cuentas no mostraron potencial de crecimiento y cuya dinámica era altamente transaccional. En su mayoría se trataba de clientes pequeños, incluso personas naturales, que individualmente representan entre el 0,2% y el 0,6% de las ventas, es decir, menos del 1% cada uno, y que en conjunto sumaban alrededor del 7% de la facturación total, equivalente a aproximadamente 247 millones de pesos en el año 2024.

Paso 2 Análisis de Cartera de Clientes

El análisis confirmó que el Top 10, que representaba aproximadamente el 15% de la base de clientes, concentraba el 44,92% de las ventas. Por su parte, el Top 20, con alrededor del 31% de la base,

alcanzaba el 57,87%, mientras que el Top 30, correspondiente a cerca del 46% de los clientes, acumulaba el 65,54% de la facturación total (ImpreBarras S.A.S., 2024).

Posteriormente, se llevó a cabo un análisis de las principales cuentas de ImpreBarras, clasificándolas en tres niveles de acuerdo con su facturación anual en 2024. El ejercicio tomó como referencia el Top 30 de clientes, segmentado en tres grupos de diez cuentas cada uno (Nivel 1, Nivel 2 y Nivel 3), ordenados de mayor a menor facturación. Este enfoque permitió dimensionar el peso relativo de cada nivel dentro de la facturación total y resaltar diferencias en su aporte, relevancia estratégica y potencial de gestión bajo el modelo KAM.

El Nivel 1 evidenció una fuerte concentración en pocas cuentas. Suramérica Comercial S.A.S. lideró con ventas por \$323,4 millones, equivalentes al 18,96% de la facturación total, consolidándose como cliente crítico para la organización. Le siguieron Fábrica de Alimentos Procesados Ventolini S.A. con \$101,0 millones (5,92%), Almacenes Éxito S.A. con \$70,6 millones (4,14%) y Col Huellas S.A. con \$70,1 millones (4,11%), que en conjunto representaron más del 14% de las ventas. En total, las diez cuentas del Nivel 1 generaron \$766,3 millones, es decir, el 44,9% de la facturación, lo que confirma un patrón de concentración bajo la lógica de Pareto. El *insight* clave es que este grupo requiere un manejo diferenciado, con estrategias de crecimiento y retención que mitiguen los riesgos asociados a la dependencia de un número reducido de clientes.

El Nivel 2 mostró un comportamiento más homogéneo. Cada cuenta aportó entre el 1,1% y el 1,7% de las ventas, con valores entre \$19,0 millones y \$28,3 millones. A diferencia del Nivel 1, en este segmento no hay cuentas dominantes, sino un bloque estable y parejo. Esto lo convierte en un grupo con relevancia colectiva más que individual. El *insight* identificado es que este nivel ofrece oportunidades para impulsar un crecimiento gradual y diversificación, mediante estrategias que fortalezcan el volumen consolidado del conjunto.

El Nivel 3 estuvo conformado por 36 cuentas con una facturación más fragmentada. Cada cliente aportó menos del 1% de las ventas, con un promedio anual de aproximadamente \$6,87 millones por cuenta. La contribución individual es baja y dispersa, lo que limita su impacto directo en los ingresos totales. Sin embargo, como grupo, representan una base amplia que sostiene la operación y puede servir como espacio para explorar oportunidades tácticas o de diversificación. El *insight* en este nivel es que, aunque no concentran valor estratégico individual, sí pueden contribuir a la estabilidad de la operación en el día a día (ImpreBarras S.A.S., 2024).

Con este análisis de niveles, se obtuvo una visión clara de la estructura de clientes y su aporte relativo. El siguiente paso en la consultoría consistirá en aplicar la matriz de selección a estas 30 cuentas, con el fin de priorizar aquellas que integrarán el modelo KAM y sobre las cuales se construirán los planes de acción estratégicos.

Paso 3 Ejecución de matriz de priorización de cuentas clave

Tras definir una cartera de 30 cuentas con potencial para convertirse en cuentas clave, se aplicó la matriz de selección diseñada en el marco de la consultoría para evaluar cada cliente según criterios de volumen, potencial de crecimiento, rentabilidad, alineación estratégica, relación existente, barreras competitivas, capacidad de innovación, influencia en el mercado, horizonte de relación y nivel de riesgo. Este ejercicio permitió asignar un puntaje a las cuentas y priorizar aquellas que presentan mayor coherencia con la visión de ImpreBarras y mayor capacidad para generar un crecimiento sostenido.

Los resultados de la evaluación destacaron a cinco clientes con los puntajes más altos. En primer lugar, Distribuciones Hoyostools S.A.S., que registró una facturación anual de \$323,4 millones, se consolidó como la cuenta más atractiva por su volumen y encaje estratégico. Le siguió Fábrica de Alimentos Procesados Ventolini S.A., con ventas por \$101,0 millones, y Almacenes Éxito S.A., con \$70,6

millones, ambos con alto potencial de crecimiento y diversificación en nuevas líneas. Asimismo, se priorizó a Río Paila Castilla S.A.S., con \$32,7 millones. Finalmente, se incluyó al prospecto Studio F, que, aunque no registra ventas al 2024, representa una oportunidad con múltiples negocios potenciales.

A continuación, se presenta la Matriz de *Priorización de Cuentas Clave* (Tabla 12), que sintetiza los resultados del proceso descrito y refleja las cinco cuentas con los puntajes más altos obtenidos durante la evaluación. En esta matriz se evidencia el desempeño de cada cliente frente a los criterios aplicados, lo que permite visualizar su grado de alineación estratégica, potencial de crecimiento y rentabilidad. Estos resultados constituyen la base para la selección definitiva de las cuentas clave de ImpreBarras y la formulación de los planes de gestión comercial que guiarán su implementación en 2025.

Tabla 12

Priorización de cuentas clave de ImpreBarras para 2025

Cliente	Puntaje Total (máx. 50)	Categoría
Distribuciones Hoyostools S.A.S.	41	Cliente Estratégico – Presenta alta alineación con la estrategia, rentabilidad sostenida y estabilidad a largo plazo, lo que justifica una inversión prioritaria en su desarrollo.
Studio F	30	Prospecto Estrella – Destaca por su potencial de crecimiento y proyección comercial; requiere inversión y acompañamiento para fortalecer la relación y avanzar hacia una categoría estratégica.
Fábrica de Alimentos Procesados Ventolini S.A.	28	Cliente de Estatus u a Optimizar – Requiere gestión eficiente y mantenimiento de la relación para preservar la rentabilidad y liquidez.
Río Paila Castilla S.A.	29	Cliente de Estatus u a Optimizar – Presenta un desempeño estable, pero con bajo margen y crecimiento limitado; se recomienda una administración selectiva de recursos.
Almacenes Éxito S.A.	26	Cliente de Estatus u a Optimizar – Aunque tiene alta visibilidad en el mercado, muestra baja rentabilidad y fuerte competencia, lo que exige eficiencia operativa y control de costos.

Nota. Elaboración propia con datos de ImpreBarras a partir de Woodburn & McDonald (2011).

Se definió implementar el plan de cuenta clave para Distribuciones Hoyostools S.A.S. la empresa que obtuvo la puntuación más alta en la matriz de selección. Esta decisión permitió enfocar los esfuerzos en la cuenta con mayor alineación estratégica, a fin de validar la metodología propuesta y sentar las bases para su aplicación futura en el resto de clientes priorizados.

9.3.2. Fase 2: Planeación de Cuentas Clave

Tras la fase de selección y categorización de cuentas clave, se avanzó hacia la segunda etapa del modelo KAM: la planificación. En este punto, se eligió a Distribuciones Hoyostools S.A.S. como cuenta prioritaria, al haber sido la mejor valorada en el proceso de selección. A partir de ello, se definieron objetivos específicos, se mapeó a los decisores y se diseñaron planes de acción orientados a generar valor compartido y consolidar una relación comercial sólida en el mediano y largo plazo.

Esta segunda fase tuvo como propósito traducir la estrategia de crecimiento de ImpreBarras en planes específicos para Distribuciones Hoyostools S.A.S., con el objetivo de que esos planes acompañen el crecimiento de la organización. El trabajo integró objetivos, iniciativas y métricas orientadas a la creación de valor conjunto. En este marco, la consultoría definió dos componentes complementarios que aseguran tanto la adecuada estructuración como el control integral del proceso de gestión comercial.

El primero fue la construcción del planificador, diseñado como un instrumento práctico que permitió comprender en detalle las necesidades de cada cliente, mapear a los actores decisores, identificar oportunidades de crecimiento y estructurar acciones coordinadas. El segundo consistió en el seguimiento periódico entre junio, julio y agosto del 2025, implementado como un esquema de control periódico que transformó el diagnóstico inicial en un plan de trabajo concreto, garantizando que la gestión comercial se enfocara en resultados tangibles y sostenibles en el tiempo.

Paso 1: Construcción del planificador de cuentas clave

Como parte del proceso de consultoría, se elaboró un formato de plan de cuentas sustentado en los elementos teóricos del modelo de KAM, adaptados a la realidad de una PYME colombiana. El diseño tuvo como finalidad garantizar que la herramienta resultara funcional para el crecimiento empresarial y la toma de decisiones estratégicas, evitando que se transformara en un documento de carácter meramente formal. La estructura permitió sistematizar información relevante de cada cliente, identificar oportunidades de desarrollo, definir planes de acción y establecer métricas de éxito, asegurando así su aplicabilidad y pertinencia en la gestión de cuentas estratégicas.

A continuación, se presentan los criterios para el seguimiento de Cuentas Clave con los cuales se ejecutará el plan de cuenta:

- **Información General:** reúne datos básicos de la cuenta como nombre, sector, facturación y el KAM asignado.
Ejemplo: Cliente: Éxito | Sector: *Retail* | Facturación anual: \$250M | KAM: Juan Pérez.
- **Diagnóstico Inicial:** describe la situación actual de la relación, identifica necesidades del cliente y riesgos externos o internos.
Ejemplo: Relación actual: proveedor de etiquetas | Necesidad: trazabilidad con RFID | Riesgo: fuerte competencia de marca X.
- **Mapa de Decisores:** identifica a los contactos clave, sus cargos y niveles de influencia dentro de la organización cliente.
Ejemplo: Contacto clave: Gerente de Operaciones (alta influencia) | Otros decisores: jefe de Compras (media influencia).
- **Propuesta de Valor:** detalla las soluciones actuales, oportunidades de *cross-sell* y *upsell*, así como diferenciadores frente a competidores.

Ejemplo: Solución actual: impresoras térmicas | *Cross-sell:* terminales portátiles | Diferenciador: integración total con WMS.

- **Objetivos con el Cliente:** define metas principales y secundarias, tanto en crecimiento comercial como en fortalecimiento del vínculo.

Ejemplo: Objetivo principal: aumentar *share of wallet* en 20% | Objetivo secundario: abrir operaciones en logística interna.

Paso 2: Plan de Cuenta HoyosTools (Piloto)

La realización del *Account Planning* se llevó a cabo mediante un *workshop* de cuatro horas de duración, en el que participaron miembros del equipo comercial y la gerencia general. La sesión se estructuró en cuatro momentos que articularon la revisión conceptual, la aplicación práctica de la metodología y la elaboración de planes piloto para clientes estratégicos

En el primer momento, se presentó una revisión conceptual del *Account Planning*, destacando su rol dentro del modelo de *Key Account Management* como herramienta para estructurar objetivos, mapear decisores y definir propuestas de valor. Se hizo énfasis en la importancia de aplicar buenas prácticas en la planificación de cuentas clave para asegurar consistencia y orientación al crecimiento sostenible.

En la segunda fase, se seleccionó la cuenta con la que se llevaría a cabo la ejecución del *Account Plan*. Para este propósito, se eligió Distribuciones Hoyostools S.A.S., la cuenta con la calificación más alta en la tabla de *priorización de cuentas clave de ImpreBarras para 2025* (ver Tabla 12). La selección se basó en su alto potencial de crecimiento y en las oportunidades que ofrece para la diversificación del negocio.

En el tercer momento, se elaboró el *Account Plan* como piloto para HoyosTools S.A.S., documentando objetivos específicos, mapeo de decisores y propuestas de valor. Este ejercicio permitió que los *stakeholders* del proyecto interiorizaran las mejores prácticas de gestión de cuentas clave y sentaran las bases para replicar el modelo en el resto de clientes priorizados dentro del programa KAM.

Como cuarto punto, con el fin de asegurar el entendimiento y la adopción del modelo, se llevaron a cabo reuniones de seguimiento periódicas entre junio, julio y agosto en las que se revisó el avance de las cuentas clave. Estas sesiones reforzaron la idea de que el éxito del *Account Planning* en ImpreBarras dependía de la capacidad de comprender a profundidad a cada cliente, mapeando sus procesos de compra, políticas internas y actores clave para anticipar necesidades y restricciones. A partir de este entendimiento, la compañía logró integrar y orquestar su portafolio, alineando cada producto y servicio con los problemas críticos que el cliente buscaba resolver.

A continuación, se presenta el *Account Plan* desarrollado durante la consultoría (ver Tabla 13), junto con su evolución al cierre del proceso. Este plan refleja la aplicación práctica del modelo KAM en ImpreBarras, evidenciando cómo la estructuración estratégica de objetivos, la identificación de decisores y la formulación de propuestas de valor permitieron consolidar relaciones comerciales más sólidas y generar resultados medibles en crecimiento y sostenibilidad.

Tabla 13

Plan de cuentas HoyosTools 2025

Etapa	Descripción	Logros 2025
Información General	Cliente: HoyosTools Sector: <i>Retail</i> / Ferretería industrial facturación anual estimada: \$15.507.676.08 millones de pesos, equivalente al 0,91% de las ventas totales.	

Diagnóstico Inicial (Mayo 2025)	<p>Durante 2024 y hasta mayo, la relación con HoyosTools se mantuvo activa principalmente a través de Octavio Castro, director de Ingeniería y Desarrollo, quien actuó como contacto operativo y enlace con las áreas de logística y compras. Se comercializaron etiquetas e impresoras de escritorio utilizadas en procesos críticos de logística y tiendas. Si bien se consolidó la relación operativa, no se ejecutó el proyecto de centralización de impresión, lo que evidenció la necesidad de fortalecer el relacionamiento con decisores estratégicos y ampliar la propuesta de valor hacia soluciones de mayor impacto.</p>	<p>Integración tecnológica y facturación recurrente: se incorporaron nuevas soluciones en la operación del cliente, implementando equipos móviles para <i>picking</i> y ventas en tiendas, generando facturación recurrente mediante un contrato de renting a 36 meses. Gestión estratégica de la relación: el mantenimiento de una relación directa y la presencia continua del KAM fortalecieron la confianza, mitigaron riesgos comerciales y aumentaron la dependencia tecnológica hacia ImpreBarras.</p>
Mapa de Decisores	<p>Octavio Castro – director de Ingeniería y Desarrollo (alta influencia técnica). Jairo Tangarife – Gerente General (decisor principal). Dueños de la compañía – nivel estratégico. Áreas de Logística y Compras – promotores clave para proyectos de renting y RFID.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Se logró acceso directo a la Gerencia General, fortaleciendo el vínculo institucional. • Se consolidó la relación con el director de Tecnología, Octavio Castro. • Se incorporó al Gerente Jairo Tangarife como nuevo decisor. • Mayor involucramiento de Logística y Compras como influenciadores en la gestión comercial.
Propuesta de Valor	<p>Soluciones actuales: etiquetas, impresoras de escritorio y móviles.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Se logró <i>cross-sell</i> y <i>upsell</i> de soluciones RFID, <i>Point Of Sale</i> (POS), precios electrónicos y expansión del parque móvil. • Se amplió la oferta hacia movilidad, POS e impresoras portátiles, consolidando un modelo integral de soluciones tecnológicas.
Objetivos con el Cliente (2025)	<p>Objetivo principal: Ampliar la relación más allá del etiquetado hacia soluciones integradas de movilidad, POS y trazabilidad RFID, con un crecimiento mínimo del 85%. Objetivo secundario: Fortalecer la relación con los dueños y áreas de logística para garantizar la continuidad del <i>renting</i> y el desarrollo de nuevos proyectos.</p>	<p>Proyectos cerrados: contratos por \$157.080.000 antes de IVA, incluyendo <i>renting</i> de equipos móviles (\$136.800.000), ampliación POS (\$9.200.000), piloto de impresoras móviles (\$7.300.000) y activación comercial con alquiler de equipos (\$3.780.000). Crecimiento comercial: hasta agosto de 2025, Distribuciones HoyosTools creció 229% en ventas, pasando de 0,91% en 2024 a 3% del total, evidenciando la efectividad del modelo KAM liderado por la Gerencia General.</p>

Nota. Elaboración propia a partir de Woodburn & McDonald (2011) e información de ImpreBarras.

Como cierre de la fase de planeación de cuentas, se concluye que durante el proceso de consultoría se fortaleció de manera significativa la relación comercial con HoyosTools S.A.S., demostrando el impacto positivo de la implementación del modelo KAM. Este proceso permitió evolucionar de una gestión operativa a una gestión estratégica de la cuenta, basada en una comprensión más profunda del cliente y una propuesta de valor alineada con sus necesidades. A partir de esta transformación, se lograron los siguientes resultados:

- Proyecto de equipos móviles en modalidad renting: contrato a 36 meses con un canon mensual de \$3.800.000, para un valor total de \$136.800.000. Los equipos se utilizan en el centro de distribución (*picking*).
- Ampliación del proyecto *Point Of Sale* (POS): por un valor de \$9.200.000, ampliando la cobertura tecnológica en los puntos de venta.
- Proyecto piloto de impresoras móviles: por un valor de \$7.300.000, como parte de la estrategia para consolidar soluciones integrales de trazabilidad.
- Actividad de activación comercial: alquiler de computadores portátiles y lectores inalámbricos por \$3.780.000, destinados a una nueva experiencia de compra para los clientes.

Estos proyectos, con un valor total contratado de \$157.080.000 antes de IVA, reflejan un crecimiento sostenido en la cuenta, impulsado por la diversificación del portafolio, y la consolidación del enfoque estratégico de gestión de cuentas clave. Aunque algunos contratos se encuentran en fase de ejecución, su cierre comercial evidencia la efectividad del modelo KAM aplicado y la ampliación del alcance de ImpreBarras dentro de la operación del cliente. La ejecución constante, apoyada en planes de cuenta con hitos claros y seguimiento continuo, garantizó resultados medibles en términos de eficiencia, costos y cumplimiento. Este enfoque fortaleció las relaciones estratégicas de largo plazo, posicionando a

ImpreBarras como un socio que contribuye activamente al logro de las metas de negocio de sus clientes y a la construcción de una visión compartida de crecimiento.

A nivel de estado de resultados, durante 2024 Distribuciones HoyosTools S.A.S. representó el 0,91% de las ventas totales de la compañía. A agosto de 2025, su participación ascendió a \$50.302.967,35, equivalente al 3% de las ventas, lo que refleja un crecimiento del 229% frente al año anterior. (ImpreBarras S.A.S., 2025) Este resultado se explica principalmente por la implementación del enfoque KAM liderado por la Gerencia General de ImpreBarras.

9.3.3. Fase 3: Definición Rol del *Key Account Manager*

En coherencia con el enfoque metodológico de la consultoría, la incorporación del rol de *Key Account Manager* en ImpreBarras representa un paso decisivo hacia la consolidación de una gestión comercial estratégica, orientada a fortalecer las relaciones con los clientes clave y generar crecimiento sostenible. Este rol se concibe como un proceso organizacional transversal que articula áreas, recursos y capacidades en torno al cliente.

El rol del *Key Account Manager* o Gerente de Cuentas Clave se constituye como el eje que conecta la estrategia corporativa con la ejecución comercial, asumiendo la doble función de definir la estrategia de negocio con el cliente y facilitar su implementación mediante relaciones sólidas y colaborativas con los distintos *stakeholders* internos y externos. El propósito principal del Gerente de Cuentas Clave es sostener y expandir el negocio conjunto, adaptando su enfoque según el perfil de cada cuenta: desde clientes orientados a la eficiencia y el control operativo hasta aquellos estratégicos que demandan co-creación de valor, innovación y una visión de largo plazo. Bajo esta perspectiva, la propuesta de rol del Gerente de Cuentas Clave en ImpreBarras busca institucionalizar un modelo de gestión centrado en el cliente, que impulse la creación de valor compartido, la identificación de nuevas oportunidades y la alineación organizacional hacia una cultura comercial más estratégica y sostenible.

Paso 1: Propuesta de Perfil para el rol de *Key Account Manager* para ImpreBarras

A continuación, se presenta el rol de *Key Account Manager* diseñado para ImpreBarras, construido durante la consultoría a partir de una sólida base teórica, el análisis del mercado B2B de integración tecnológica y la revisión de las capacidades internas de la empresa. Este perfil integra las mejores prácticas reconocidas en la gestión de cuentas clave, adaptadas a la realidad organizacional de ImpreBarras y a su entorno competitivo. Su propósito es consolidar una figura estratégica capaz de articular las soluciones tecnológicas de la compañía con las necesidades de los clientes, fortaleciendo relaciones de largo plazo y generando crecimiento sostenible (McDonald & Woodburn, 2011).

Objetivo del Rol *Key Account Manager* en ImpreBarras

El *Key Account Manager* de ImpreBarras será responsable de gestionar, desarrollar y fortalecer las relaciones comerciales con los clientes estratégicos de la compañía, asegurando su crecimiento sostenible a largo plazo. Su propósito central será alinear las soluciones tecnológicas de identificación, trazabilidad y automatización de ImpreBarras con las necesidades específicas de cada cliente, generando valor agregado y nuevas oportunidades de negocio dentro de las cuentas asignadas.

Actividades Principales:

Basado en las diez funciones clave del modelo de KAM, el *Key Account Manager* deberá:

1. Identificar y priorizar las cuentas estratégicas con alto potencial de crecimiento.
2. Desarrollar un conocimiento profundo del negocio, estructura y procesos del cliente.
3. Construir relaciones sólidas con decisores y *stakeholders* clave.
4. Elaborar y ejecutar planes de cuenta personalizados con objetivos, métricas y estrategias de crecimiento.
5. Coordinar con las áreas técnica, comercial y de soporte para asegurar una entrega eficiente de las soluciones.

6. Identificar oportunidades de *cross-selling* y *up-selling* dentro de la cuenta.
7. Participar activamente en el diseño de propuestas de valor y soluciones integrales.
8. Realizar seguimiento continuo del desempeño comercial y satisfacción del cliente.
9. Anticipar riesgos y establecer planes de retención y fidelización.
10. Contribuir al desarrollo del portafolio de ImpreBarras mediante retroalimentación estratégica desde el cliente.

Requisitos del Cargo:

- Profesional en Ingeniería Industrial, Electrónica, de Sistemas, Administración o afines.
- Experiencia mínima de 5 años en ventas consultivas o gestión de cuentas clave en empresas de tecnología, automatización o logística.
- Conocimiento sólido de verticales como manufactura, *retail*, cadena de suministro, e-commerce y logística.
- Habilidad para comprender procesos industriales, operaciones de almacén, trazabilidad y soluciones de identificación y automatización, incluyendo RFID, códigos de barras, WMS, TMS, ERP, POS, impresoras industriales, lectores portátiles, terminales móviles, *software* de trazabilidad, sistemas de etiquetado, IoT industrial y analítica de datos, entre otros.
- Competencias en análisis de negocio, planeación estratégica y negociación con clientes corporativos.
- Manejo de herramientas CRM y de analítica de negocio.

Con el punto anterior se concluye el cumplimiento del Objetivo 3, correspondiente a la implementación de la dimensión *Key Account Management* dentro del modelo de gestión comercial. La definición del perfil del *Key Account Manager* sienta las bases para una gestión de cuentas centrada en el valor, que trasciende la venta transaccional y se orienta hacia la construcción de relaciones sostenibles y la generación de crecimiento conjunto. Una vez establecido el rol, el siguiente paso, el cual implica la

implementación del modelo BANT (*Budget, Authority, Need, Timing*), permitirá calificar de forma estructurada las oportunidades dentro de las cuentas clave, priorizando aquellas con mayor viabilidad comercial y alineando los esfuerzos del *Key Account Manager* hacia negocios de alto impacto y rentabilidad sostenible.

9.4. Implementación de la dimensión BANT

La implementación de la dimensión estratégica del modelo, basada en BANT, es el foco del Objetivo 4 de esta consultoría: *Incorporar un sistema estructurado de calificación de oportunidades comerciales, que permita proyectar ventas de manera más precisa, priorizar esfuerzos del equipo comercial y mejorar la eficiencia en la asignación de recursos*. Como se ha expuesto en este documento, la implementación de BANT constituye el elemento final del modelo, al trasladar al campo con los clientes el seguimiento sistemático de las oportunidades de negocio. Esta herramienta asegura la coherencia entre la estrategia de crecimiento, la planificación con cuentas clave y la gestión de oportunidades junto a los *stakeholders* del cliente. El método BANT (*Budget, Authority, Need, Timing*) aporta una base práctica para evaluar la viabilidad de cada *lead*, concentrar los esfuerzos en los contactos de mayor potencial, optimizar recursos y acelerar la conversión de prospectos en clientes (Caballero, 2024). Adaptado al contexto actual de ImpreBarras, se configura como una dimensión esencial de la ejecución comercial, garantizando que las acciones de venta respondan tanto a las necesidades del mercado como a los objetivos de crecimiento de la organización.

La implementación del modelo BANT se desarrolló a través de dos *workshops* de cuatro horas, en los que participaron tanto el equipo comercial como la gerencia general. La dinámica se estructuró en las siguientes 3 fases:

Fase 1 – Revisión conceptual: Se realizó un repaso de la teoría de la metodología BANT, resaltando la importancia de los cuatro criterios (*Budget, Authority, Need y Timing*) como base para calificar oportunidades y optimizar recursos comerciales.

fase 2 – Práctica aplicada: Se inició la práctica con ejercicios de *roleplay* internos y, posteriormente, con la aplicación del modelo en clientes reales.

Fase 3 – Seguimiento de oportunidad de negocio y retroalimentación: Se entregaron las herramientas necesarias a la gerencia general para hacer seguimiento al equipo comercial y se recogió retroalimentación sobre los retos y logros en la aplicación del método.

Estos pasos son de carácter cíclico y deben iterarse hasta consolidar una cadencia fluida y consistente. Más que un mecanismo de rendición de cuentas, BANT debe asumirse como una herramienta estratégica, que, aplicada de manera sistemática, potencia el crecimiento del negocio, mejora la precisión en la gestión de oportunidades y fortalece la alineación entre las metas comerciales y los objetivos financieros.

9.4.1 Fase 1: Revisión Conceptual y alineación comercial

El método BANT (*Budget, Authority, Need, Timing*) es una de las herramientas más utilizadas en la gestión comercial para calificar *leads* y optimizar procesos de venta. El presupuesto (*Budget*) permite ajustar la propuesta de valor a la capacidad financiera del cliente, evitando negociaciones inviables y fomentando relaciones basadas en confianza y transparencia. La autoridad (*Authority*) resalta la importancia de identificar a los responsables de decisión dentro de la organización, lo que acelera el proceso de ventas, permite personalizar la comunicación y aumenta la probabilidad de éxito. El tercer componente, la necesidad (*Need*), se centra en descubrir y comprender las verdaderas prioridades y problemas del cliente, más allá de lo que expresan explícitamente; esta comprensión fortalece la

propuesta de valor, favorece la construcción de relaciones duraderas y permite diferenciarse de la competencia. Finalmente, el plazo (*Timing*) determina la urgencia y el momento en que el cliente planea actuar, permitiendo priorizar *leads*, adaptar propuestas y gestionar expectativas de manera realista. En conjunto, estos cuatro criterios conforman un marco práctico que alinea la estrategia comercial, la gestión de cuentas clave y el seguimiento de oportunidades, manteniéndose vigente y adaptable a distintos contextos de venta (Osnildo, 2024).

La siguiente Matriz Ejecutiva BANT (Tabla 14) fue elaborada para ImpreBarras como una guía práctica que facilite la aplicación de este método en la gestión comercial. Su objetivo es proporcionar a los equipos de ventas una herramienta clara y estructurada para calificar *leads* de manera efectiva, asegurando que cada oportunidad se evalúe en función del presupuesto disponible, la autoridad de los decisores, las necesidades reales del cliente y los plazos de compra. De esta forma, la matriz permite alinear la estrategia comercial con la realidad del mercado, optimizar recursos y fortalecer la capacidad de la organización para convertir prospectos en clientes de alto valor.

Tabla 14

Matriz ejecutiva BANT para la calificación y gestión estratégica de oportunidades comerciales en ImpreBarras

Criterio	Importancia	Cómo identificarlo	Cómo adaptarlo en la estrategia comercial
<i>Budget</i> (Presupuesto)	Ajustar la propuesta de valor al alcance financiero del cliente; evita perder tiempo en negociaciones inviables y construye confianza.	<ul style="list-style-type: none"> - Preguntar directamente - Observar señales indirectas (costos, urgencia) - Usar CRM y datos de mercado. 	<ul style="list-style-type: none"> - Personalizar paquetes y ofertas según rango de presupuesto- Resaltar ROI y ahorros a largo plazo - Flexibilizar términos de pago.

<i>Authority</i> (Autoridad)	Involucrar a los decisores asegura que la propuesta llegue a quienes pueden decir "sí"; acelera el proceso y aumenta la probabilidad de éxito.	<ul style="list-style-type: none"> - Investigación preliminar (LinkedIn, webs corporativas) - Preguntas estratégicas- Escucha activa en reuniones - Pedir recomendaciones a contactos actuales. 	<ul style="list-style-type: none"> - Personalizar el mensaje según motivaciones de cada decisor - Demostrar valor con impacto medible - Facilitar la decisión con casos de éxito y datos.
<i>Need</i> (Necesidad)	<ul style="list-style-type: none"> - Entender necesidades reales (explícitas e implícitas) fortalece la propuesta de valor, genera diferenciación y construye relaciones duraderas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Preguntas abiertas - Escucha activa (lenguaje corporal, tono) - Análisis de casos previos - Retroalimentación de clientes existentes. 	<ul style="list-style-type: none"> - Adaptar características y beneficios a necesidades detectadas - Crear propuestas personalizadas - Usar ejemplos y testimonios relevantes.
<i>Timing</i> (Plazo)	Determina la urgencia y momento de compra; permite priorizar <i>leads</i> , personalizar propuestas y gestionar expectativas de forma realista.	<ul style="list-style-type: none"> - Preguntas directas sobre plazos - Entender el proceso de decisión - Identificar eventos detonantes (fin de contrato, proyectos) - Analizar datos históricos con CRM. 	<ul style="list-style-type: none"> - Acelerar comunicación en plazos cortos- Ofrecer soluciones ágiles y rápidas- Mantener contacto y aportar valor en leads de largo plazo.

Nota: Elaboración propia a partir de Osnildo (2024).

9.4.2 Fase 2: Práctica aplicada

El segundo paso de la implementación del modelo BANT consistió en trasladar la teoría a la práctica a través de ejercicios de *roleplay* y simulaciones, que posteriormente se aplicaron en interacciones reales con clientes. El propósito de esta etapa fue que el equipo comercial interiorizara el uso de los cuatro criterios *Budget, Authority, Need y Timing* en conversaciones estructuradas, aprendiendo a formular preguntas estratégicas, interpretar señales y adaptar las propuestas a cada situación. Esta dinámica permitió no solo reforzar habilidades individuales, sino también generar un

marco común de trabajo que facilitara la calificación de *leads* y el seguimiento sistemático de oportunidades en sectores como *retail*, logística y operaciones (Ver Anexo H) Este anexo incluye una dinámica práctica de *roleplay* aplicada durante la implementación del modelo BANT, con ejemplos de preguntas orientadas al criterio *Budget* en los sectores de *retail*, logística y manufactura.

9.4.3 Fase 3: Iteración y retroalimentación

Una vez el equipo comprendió el modelo BANT desde su fundamento teórico y conceptual, se decidió seleccionar una oportunidad de negocio específica para analizarla en detalle y ejemplificar el proceso completo. Este ejercicio permitió diseccionar las interacciones con el cliente y demostrar, de manera práctica, cómo la aplicación sistemática de la metodología BANT ayuda a las organizaciones a tomar decisiones más informadas sobre dónde focalizar sus recursos comerciales, priorizar esfuerzos y desarrollar oportunidades de negocio con mayor probabilidad de éxito y rentabilidad.

La oportunidad seleccionada correspondió a la empresa Paranice S.A.S., elegida como caso representativo para aplicar el modelo BANT por su relevancia estratégica y coherencia con los objetivos de crecimiento de la organización. A un nivel estratégico esta oportunidad de negocio se alinea con el marco de expansión planteado por la matriz de Ansoff, ya que responde a una estrategia de desarrollo de mercado enfocada en fortalecer la presencia de ImpreBarras en el sector de manufactura de alimentos y bienes de consumo (CPG). Además, contribuye al propósito de posicionar las soluciones de integración tecnológica como una línea de negocio prioritaria y más rentable dentro del portafolio de la compañía.

A nivel táctico, el contacto inicial con el prospecto se estableció con el jefe de logística, quien manifestó un interés genuino en resolver los problemas asociados al proceso de *picking*, evidenciando una necesidad concreta y verificable. Este contexto, junto con las interacciones previas con el cliente y el conocimiento del entorno operativo, permitió analizar en detalle la madurez de la oportunidad y

demostrar cómo la aplicación del modelo BANT orienta el seguimiento, la retroalimentación y la toma de decisiones comerciales con base en criterios claros y objetivos.

Descripción de la oportunidad de negocio: Optimización del Proceso de *Picking* mediante Solución WMS y *Hand Helds*

Paranice S.A.S. es una empresa activa en el segmento CPG (Manufactura de alimentos) productos horneados y *snacks* saludables). En su sitio web se identifican productos como avena en hojuelas, harinas de almendra, mezclas listas para pancakes y waffles, galletas y mezclas sin gluten, orientados a un público consciente de salud y calidad (Paranice, 2025). Paranice S.A.S., enfrenta los retos comunes de esta industria: ciclos de vida de producto relativamente cortos, necesidad constante de innovación, control riguroso de inventarios, logística ágil, trazabilidad y cumplimiento normativo (etiquetado, caducidades, calidad). La cadena de suministro al interior, desde recepción de materia prima, almacenamiento, *picking*, despacho y control de calidad tiene un impacto crítico sobre márgenes operativos y servicio al cliente final. La propuesta de ImpreBarras consistió en implementar un sistema WMS acompañado de terminales móviles (*handhelds*) para optimizar la gestión en las bodegas de la empresa. Esta solución es especialmente relevante para organizaciones en las que la agilidad en el *picking*, la precisión en el control de inventarios y la estabilidad de los flujos logísticos son factores clave para fortalecer la competitividad y la eficiencia operativa.

La aplicación del modelo BANT en la oportunidad Optimización del Proceso de *Picking* mediante Solución WMS y *Hand Helds* se desarrolló a través de un proceso iterativo que combinó teoría, práctica y retroalimentación continua. A lo largo de cuatro iteraciones, se buscó familiarizar al equipo comercial con los criterios centrales del modelo (Presupuesto, Autoridad, Necesidad y Tiempo), consolidar su uso como herramienta táctica para la calificación y priorización de oportunidades comerciales, y avanzar en la gestión comercial hasta el cierre del negocio. A continuación, se describen las iteraciones realizadas.

Iteración 1: Identificación inicial de la oportunidad

Budget (Presupuesto): en el primer contacto, no se obtuvo ninguna indicación de monto presupuestado para digitalizar la operación logística. Esta falta de visibilidad presupuestal es una señal de alerta dentro de BANT, porque sin un rango de inversión no se puede dimensionar ni ofrecer una solución adecuada que responda al ROI esperado. En un contexto, donde los márgenes operativos son ajustados, una inversión en tecnología logística suele requerir aprobación con justificación clara de retorno. La ausencia del presupuesto puede deberse a que el interlocutor no tiene acceso a esa información financiera.

Authority (Autoridad): se conversó con el jefe de logística, figura operativa clave en procesos internos, pero sin capacidad de decisión final en inversiones tecnológicas. En empresas CPG medianas, las decisiones de transformación digital generalmente recaen en la gerencia general o en el director de operaciones, no en mandos intermedios logísticos. Esta falta de autoridad pone en un estado prematuro la oportunidad.

Need (Necesidad): se detectó que el *picking* se ejecuta manualmente, lo cual genera demoras, errores, inconsistencias de *stock* y pérdida de eficiencia. Estos problemas repercuten directamente en el cumplimiento de órdenes, niveles de servicio al cliente y costos de devolución. Para que la necesidad se transforme en oportunidad, es importante cuantificar esos impactos (porcentaje de errores, horas hombre perdidas, costos de re-procesos, pérdidas por *stock* mal ubicado, etc.).

Timing (Plazo): no se estableció urgencia, fecha meta ni horizonte para ejecución. La empresa parece estar en fase exploratoria tecnológica, sin presión inmediata. El *timing* puede estar influido por ciclos de planificación anual o presupuesto CAPEX anual.

Análisis: en esta primera iteración, apenas se manifiesta un interés técnico desde logística, sin respaldo financiero ni autoridad. Desde la óptica del modelo BANT, la oportunidad es de baja madurez: solo la dimensión de necesidad técnica está parcialmente identificada. Para avanzar, es imprescindible escalar al nivel decisor, cuantificar impacto operativo en la cadena de suministro y comenzar a explorar rangos de inversión coherentes con expectativas de retorno.

Iteración 2: Validación técnica y búsqueda de interlocución ejecutiva

Budget (Presupuesto): se insistió en obtener datos presupuestales, pero no se logró acceder a información concreta. En el contexto del seguimiento de una oportunidad comercial, esto indica que el proyecto aún no ha sido incorporado formalmente en el plan financiero de la empresa o que el interlocutor carece de acceso a esa información. En cualquiera de los casos, la ausencia de claridad presupuestal constituye un riesgo temprano dentro del proceso comercial, ya que limita la capacidad de calificar adecuadamente la oportunidad y de anticipar su viabilidad real de cierre. La dimensión *Budget* sigue sin calificar.

Authority (Autoridad): se gestionó una solicitud de reunión con la Gerencia General de Paranice S.A.S., sin éxito. La incapacidad de acceder al *decision maker* impide comprender prioridades estratégicas, comparar alternativas de inversión (por ejemplo, *leasing* tecnológico vs CAPEX), disputar otros proyectos internos, o confirmar si la iniciativa cuenta con patrocinio interno que respalde su ejecución. En este tipo de empresas, las prioridades operativas, nuevos lanzamientos, expansiones de planta o líneas de producción suelen competir por presupuesto, por lo que una solución logística debe alinearse con metas comerciales de crecimiento.

Need (Necesidad): el jefe de logística reafirmó la necesidad técnica: reducir tiempos de *picking*, minimizar errores y ganar trazabilidad en inventario. Esto es crítico para evitar rupturas productivas o

devoluciones. Sin embargo, el modelo BANT advierte que, si esta necesidad no es respaldada por patrocinio de nivel ejecutivo, corre el riesgo de ser considerada secundaria frente a otras prioridades del negocio.

Timing: (Plazo): aunque existe interés en recibir una propuesta, no se han definido fechas ni cronograma de decisión, lo que refleja una falta de urgencia y debilita la presión de cierre. En empresas de bienes de consumo empaquetados, las inversiones tecnológicas suelen requerir aprobación de la Gerencia General o la Junta Directiva, lo que retrasa el proceso hasta los periodos de planeación presupuestal o cierre fiscal. Por ello, resulta clave alinear la propuesta con esos hitos y resaltar su impacto financiero y operativo para fortalecer su prioridad en la agenda directiva.

Análisis: Se confirma la existencia de una necesidad operativa real y de alta relevancia; sin embargo, la ausencia de autoridad decisoria, presupuesto asignado y un plazo definido, continúa paralizando el avance. Desde la aplicación del modelo BANT, se evidencia que una necesidad detectada en el nivel operativo (logística) no es suficiente para impulsar una decisión de compra. Es necesario escalar esa demanda al nivel estratégico, articulando su impacto en los objetivos del negocio. En este sentido, el equipo comercial debe facilitar la conexión mediante casos de negocio sólidos, proyecciones de ROI y comparativos entre los costos operativos actuales y los costos ocultos de mantener procesos manuales frente a la eficiencia esperada con la solución propuesta.

Iteración 3: Envío de propuesta y desgaste comercial

Budget (Presupuesto): ante la solicitud del jefe de logística, se envía la propuesta técnica y económica. Se incluye un caso de negocio sólido con proyecciones de ROI. Sin embargo, el cliente no responde sobre fuentes de financiamiento ni viabilidad presupuestal. En este momento, el modelo BANT sugiere que el vendedor investigue explícitamente si el presupuesto proviene de inversión (CAPEX),

operación (OPEX) o financiamiento externo, para ajustar modelo de pago. Usualmente, los directores financieros deben aprobar según impacto en margen bruto, ahorro de costos operativos y retorno sobre inversión logística.

Authority (Autoridad): la Gerencia General sigue sin atender reuniones. No se logra influir en el eje decisor. Al no contar con interlocución ejecutiva, es imposible alinear la propuesta con objetivos estratégicos (crecimiento de volumen, distribución nacional, competitividad).

Need (Necesidad): la necesidad permanece vigente y se han realizado reuniones presenciales y virtuales en las que se ha revisado tanto la propuesta comercial como la solución técnica junto con el equipo de ImpreBarras, garantizando que esta responda adecuadamente a los requerimientos de Parance S.A.S. Es decir, se han cumplido los pasos establecidos en la metodología; sin embargo, la priorización interna parece haberse diluido, ya que la comunicación se mantiene únicamente a nivel operativo. En el contexto del sector CPG, es posible que otros proyectos de innovación, *marketing* o expansión de producto estén absorbiendo la atención y los recursos disponibles. Esto sugiere que la necesidad técnica, aunque reconocida, ha dejado de percibirse como urgente. Según el modelo BANT, el prospecto ha pasado de un estado de urgencia a uno de conveniencia, lo que refleja un deterioro en la madurez y viabilidad de la oportunidad comercial.

Timing: (Plazo): el seguimiento prolongado sin resultados concretos evidencia que el *Timing* de la oportunidad se ha vuelto desfavorable. El ciclo de decisión se encuentra estancado y el riesgo de pérdida de interés por parte del cliente aumenta, generando una pérdida de tracción generalizada. En este contexto, es importante considerar que los ciclos de compra en el sector CPG suelen estar sujetos a ventanas estacionales o presupuestales, por lo que no concretar dentro de ese periodo puede implicar quedar fuera hasta el siguiente ciclo de planificación. Además, los interlocutores actuales se perciben sin

la capacidad o las herramientas necesarias para responder a las solicitudes de ImpreBarras, lo que limita la posibilidad de avanzar hacia una decisión efectiva.

Análisis: este punto marca el agotamiento del esfuerzo técnico. La imposibilidad de avanzar en *Authority* y *Budget* compromete la viabilidad comercial. Desde la estrategia consultiva, la oportunidad ha perdido viabilidad real. Los recursos comerciales han sido absorbidos sin señal de retorno. Es momento de decidir si persistir con esfuerzo invertido o declinar formalmente.

Iteración 4: Calificación como “Negocio no concretado”

Budget (Presupuesto): Tras semanas de inactividad, no se observan señales de presupuesto o intención de inversión.

Authority (Autoridad): No se accede al nivel decisor ni se obtiene respuesta formal.

Need (Necesidad): Si bien la necesidad persiste en términos técnicos, ya no cuenta con *momentum* interno ni prioridad.

Timing (Plazo): No existe horizonte temporal definido, por lo que el ciclo comercial ha expirado su ventana de cierre.

Análisis: Desde la perspectiva de Ansoff, Parance S.A.S. no está en una fase de expansión tecnológica alineada con penetración de mercado ni diversificación; la empresa no exhibe condiciones para asumir nuevos compromisos operativos. Esta cuenta no cumple criterios de alineación estratégica, rentabilidad esperada ni madurez para desarrollo tecnológico avanzado. A nivel consultivo, se recomienda no perseguir formalmente esta oportunidad, registrar las barreras detectadas (falta de autoridad, presupuesto, *timing*) y reorientar recursos comerciales hacia cuentas con mayor sinergia tecnológica, respaldo ejecutivo y disposición de inversión.

El caso Paranice S.A.S. permitió demostrar que la implementación del modelo BANT no solo cumple una función táctica de calificación de oportunidades, sino que se consolida como una herramienta práctica para iterar de manera constante y mantener la claridad estratégica frente a señales ambiguas del cliente. En muchos procesos comerciales, los clientes expresan interés sin una verdadera intención o capacidad de compra; por ello, aplicar BANT con rigor permite diferenciar el interés genuino de las conversaciones que no conducen a resultados reales. Siguiendo la visión de Porter (1996) la estrategia implica tomar decisiones, asumir *trade-offs* y decir “no” cuando una oportunidad no contribuye al posicionamiento competitivo de la organización. En este sentido, decidir no continuar con una cuenta es también un acto estratégico, pues protege los recursos y el enfoque comercial. Asimismo, es responsabilidad de los líderes de la organización establecer criterios claros y desarrollar una mentalidad crítica en sus equipos comerciales, de modo que cada decisión se base en evidencia, coherencia estratégica y uso eficiente del esfuerzo comercial.

Finalmente, Se brindó acompañamiento presencial y virtual a la Gerencia General en la aplicación de una cadencia formal de seguimiento comercial junto con el equipo de ventas. En cada sesión se revisaron las oportunidades activas más importantes utilizando los criterios del modelo BANT para valorar su madurez, riesgos y acciones requeridas para avanzar hacia el cierre (ver Anexo I). Este anexo resume las oportunidades activas evaluadas con el modelo BANT, detallando presupuesto, decisor, necesidad, cronograma y próximos pasos para garantizar un seguimiento estructurado y enfocado en el cierre comercial. Con base en esa información, la Gerencia General reorganizó prioridades y reasignó recursos para concentrarlos en los negocios con mayor probabilidad de conversión y rentabilidad. De forma paralela, se compartió la plantilla BANT que facilitan la trazabilidad de cada oportunidad (ver Anexo J). Este anexo muestra una plantilla de apoyo para calificar oportunidades comerciales según los criterios *Budget, Authority, Need* y *Timing*, con sus descripciones y preguntas guía.

En síntesis, la implementación del modelo BANT permitió cumplir con el Objetivo 4 de la consultoría, al desarrollar un proceso completo que integró la revisión conceptual, la aplicación práctica y la iteración con retroalimentación continua. A través de este ciclo, se fortalecieron las capacidades del equipo comercial para calificar oportunidades con criterios claros, se estandarizó la metodología de seguimiento y se consolidó una cultura de análisis y priorización basada en evidencia. El proceso cerró el ciclo de aprendizaje previsto, asegurando la adopción efectiva del modelo BANT como herramienta operativa y estratégica dentro de la gestión comercial de ImpreBarras.

9.5 Impacto del BANT y crecimiento del *Forecast*

La primera aplicación de BANT proporcionó una lectura clara, homogénea y priorizada del pipeline, revelando que el 89% de las oportunidades se encontraban en fase de Propuesta y Negociación y permitiendo tomar decisiones semanales sobre las iniciativas más relevantes. Esta nueva visibilidad facilitó organizar un portafolio de \$728 millones (ver Anexo I) y enfocar el esfuerzo comercial en cuentas estratégicas como Juancamole, Studio F, Coopservir y Alianza Fiduciaria, convirtiendo un pipeline disperso en un sistema accionable con pasos siguientes definidos y alineados con la estrategia de crecimiento. El porcentaje restante correspondía a oportunidades en etapas tempranas (Diagnóstico o Descubrimiento) cuya madurez comercial aún era insuficiente para proyectar cierres en el corto plazo, lo que permitió diferenciarlas claramente y asignarles un seguimiento más gradual. Además, la metodología permitió estructurar por primera vez un forecast formal: antes de BANT no existía ningún mecanismo de consolidación, por lo que la línea base era de 0 pesos. Tras su adopción, la empresa logró construir un forecast sustentado en criterios objetivos y homogéneos por un valor de \$728 millones, lo que evidencia no solo un avance cuantitativo significativo, sino también la capacidad instalada para proyectar ingresos y planificar decisiones comerciales basadas en datos reales.

10. Conclusiones

El modelo tridimensional permitió articular de forma coherente la estrategia de crecimiento (Ansoff), la gestión relacional (KAM) y la ejecución táctica (BANT). Esta integración garantizó que la definición de la estrategia de crecimiento, la identificación de cuentas clave, la construcción de las bases para la elaboración de planes de cuenta mediante el piloto de HoyosTools S.A.S. y el seguimiento de las oportunidades más relevantes se desarrollaran de manera interconectada y alineada con los objetivos del negocio. Como resultado, la organización cuenta hoy con una estrategia de crecimiento de ventas clara, viable y alineada con la realidad del mercado, dispone de herramientas formales para planear estratégicamente el crecimiento comercial y ha incorporado prácticas comerciales de clase mundial aplicables a su contexto de mercado. Se logró establecer un punto de partida sólido, con una estrategia de crecimiento en ventas consensuada con la gerencia general y coherente con la visión organizacional. Los documentos de implementación desarrollados durante la consultoría constituyen una guía práctica para repasar conceptos, métodos de análisis y herramientas aplicables a la gestión comercial cotidiana. En conjunto, esta integración permitió traducir la visión estratégica en acciones comerciales medibles, asegurando coherencia entre lo planeado y lo ejecutado, y dejando a la organización un manual funcional que posibilita continuar aplicando el modelo de manera autónoma.

La implementación del Modelo Tridimensional generó resultados tangibles que evidencian su efectividad y pertinencia para fortalecer la gestión comercial de ImpreBarras. En primer lugar, la adopción de la metodología BANT permitió pasar de un pipeline sin criterios de priorización a un forecast estructurado por \$728 millones, mejorando la visibilidad comercial y la calidad de las oportunidades. En segundo lugar, la aplicación del enfoque KAM consolidó una relación estratégica con Distribuciones HoyosTools S.A.S., alcanzando, como resultado de la implementación del piloto, un crecimiento del 229% en ventas y el cierre de proyectos por \$157 millones, demostrando la capacidad del modelo para ampliar el crecimiento y fortalecer el relacionamiento. Asimismo, la elaboración del Plan Estratégico Comercial

2025–2027 y la definición de OKRs permitieron traducir la visión de crecimiento en objetivos medibles, instalando capacidades de planeación y seguimiento que la empresa no poseía. Finalmente, las proyecciones financieras mostraron un ROI estimado entre 274% y 568%, validando la viabilidad económica de adopción del modelo. Estos resultados confirman que la integración de Ansoff, KAM y BANT no solo transformó la manera en que ImpreBarras planifica, relaciona y ejecuta sus esfuerzos comerciales, sino que dejó una estructura sostenible y orientada a la toma de decisiones basada en datos.

La implementación del modelo *Key Account Management* (KAM) en la relación con Distribuciones HoyosTools S.A.S. evidenció una evolución progresiva en la gestión comercial, sustentada en un proceso estructurado de diagnóstico, planificación y ejecución estratégica. En una primera etapa, durante 2024, la relación se caracterizó por un enfoque transaccional basado en la venta de etiquetas e impresoras de escritorio, con una interlocución principalmente operativa liderada por el director de Ingeniería y Desarrollo. A partir del diagnóstico realizado en mayo de 2025, se identificó la necesidad de fortalecer los vínculos con los decisores estratégicos y de ampliar la propuesta de valor hacia soluciones tecnológicas de mayor alcance, orientadas a movilidad, *Point Of Sale* (POS) y trazabilidad RFID. La aplicación del modelo KAM permitió consolidar una gestión relacional más profunda, que incorporó a la Gerencia General y a las áreas de Logística y Compras en la toma de decisiones, generando una dinámica colaborativa y de confianza. Como resultado, se alcanzó el cierre de proyectos por \$157.080.000 antes de IVA, asociados a *renting* de equipos móviles, ampliación POS, piloto de impresoras móviles y activaciones comerciales. Estos avances derivaron en un crecimiento del 229% en ventas hasta agosto de 2025, incrementando la participación de HoyosTools S.A.S. del 0,91% en 2024 al 3% de las ventas totales de ImpreBarras. En términos académicos, el caso demuestra cómo la gestión estratégica de cuentas clave, sustentada en principios de relación a largo plazo, co-creación de valor y enfoque consultivo, puede transformar una relación operativa en una alianza estratégica sostenible.

Durante la implementación del Modelo Tridimensional se evidenciaron niveles significativos de resistencia al cambio, especialmente en los equipos de Logística, Diseño y Contabilidad, quienes inicialmente percibían que la consultoría estaba dirigida exclusivamente al área comercial y no comprendían su papel dentro del proceso. Esta interpretación limitada generó dudas, baja participación y dificultades para integrarse activamente en las primeras sesiones. Para superar estas barreras, la consultoría aplicó un enfoque progresivo de gestión del cambio orientado a la integración y al entendimiento del aporte de cada área dentro de la cadena de valor, explicando cómo los nuevos pedidos dependen de la articulación entre Diseño, Logística y el flujo comercial, y resaltando la interdependencia de los procesos. Este ejercicio permitió que los equipos reconocieran su contribución al modelo, comprendieran el propósito de la intervención y se alinearan con los objetivos. Asimismo, la creación de espacios de diálogo, aclaración de roles y construcción conjunta redujo la resistencia inicial y favoreció la apropiación del proceso, consolidando una disposición más abierta hacia la adopción del Modelo Tridimensional y sus prácticas asociadas.

El equipo comercial alcanzó un punto de madurez que marca el inicio de una nueva etapa en su desarrollo profesional. Como resultado de esta consultoría, cuenta con herramientas estratégicas, tácticas y de control que le permiten seguir evolucionando y consolidar una gestión más planificada, analítica y orientada a resultados. La incorporación de los referentes teórico-metodológicos Ansoff (1957), KAM (*Key Account Management*) y BANT (*Budget, Authority, Need, Timing*) fortaleció sus competencias y ofreció una guía práctica para conectar la estrategia con la ejecución diaria, generando mayor confianza, sentido de liderazgo y empoderamiento en su gestión. Este avance se reflejó en la aplicación del modelo BANT, que mejoró la capacidad de análisis y argumentación mediante ejercicios y casos reales, fortaleciendo la autonomía en las conversaciones estratégicas con los clientes. El equipo de ventas desarrolló la habilidad de formular preguntas más profundas sobre el negocio, los procesos internos y los retos operativos de los clientes, lo que le permite posicionarse como un aliado que agrega valor y no solo como un proveedor.

Ahora bien, en la implementación del modelo KAM, se mejoró la gestión de cuentas clave y la planificación a largo plazo, promoviendo una visión estratégica con un horizonte mínimo de dos años y fomentando la proactividad al proponer iniciativas y soluciones de alto impacto para el negocio del cliente. Finalmente, la formación práctica en el modelo Ansoff (1957) permitió al equipo comprender las rutas de crecimiento y alinear sus propuestas con los objetivos corporativos.

En conjunto, estos logros ayudan en la consolidación una cultura de ventas más estructurada y basada en metodologías modernas y en la construcción de un equipo comercial más empoderado, responsable y capaz de rendir cuentas con claridad y criterio ante la Gerencia General, demostrando dominio de sus indicadores y coherencia entre la estrategia y los resultados.

Además de la definición de los objetivos estratégicos de crecimiento basados en el modelo de Ansoff, la consultoría incorporó la metodología OKRs (*Objectives and Key Results*) como herramienta complementaria para fortalecer la gestión estratégica y operativa de ImpreBarras. Los OKRs son una metodología flexible y orientada a resultados que permite traducir los objetivos estratégicos en metas claras y medibles, fomentando el alineamiento entre la visión organizacional y la ejecución diaria (Doerr, 2018). Esta aproximación facilitó que los objetivos de alto nivel se convirtieran en acciones concretas, asegurando coherencia y trazabilidad en su implementación.

A través de un *workshop* con la Gerencia General y el equipo directivo, se adaptaron los principios de los OKRs al contexto organizacional, priorizando la simplicidad, la trazabilidad y la conexión directa entre estrategia y ejecución. Su aplicación demostró ser versátil y práctica, brindando un marco estructurado para planear, monitorear y ajustar acciones en función de los resultados obtenidos.

En la práctica, los OKRs no solo reforzaron la disciplina de ejecución y la comunicación interna, sino que dejaron una ruta clara para la implementación y seguimiento de la estrategia, permitiendo que la

empresa mantenga foco, mida el avance de sus iniciativas y consolide una cultura de aprendizaje y mejora continua. Así, ImpreBarras dispone hoy de una herramienta que conecta la visión de crecimiento con la gestión cotidiana, garantizando coherencia, alineación y sostenibilidad en el tiempo.

La consultoría permitió aplicar de manera efectiva los conceptos y herramientas adquiridos durante el MBA en un entorno empresarial real, demostrando la capacidad de integrar la teoría con la práctica para abordar desafíos concretos de crecimiento comercial. A través de la implementación de metodologías como Ansoff, KAM y BANT, se obtuvieron resultados tangibles que fortalecieron la gestión estratégica y operativa de la empresa consultada. De manera implícita, el documento aborda de forma transversal temas relacionados con la gestión del capital humano, la innovación, la estrategia, la gestión de redes de abastecimiento y la competitividad, pilares fundamentales en la formación gerencial contemporánea. Las metodologías aplicadas se interrelacionan directa e indirectamente con estos ejes, al contribuir a la generación de valor, la sostenibilidad organizacional y el fortalecimiento de las capacidades internas para competir en entornos dinámicos. Asimismo, el proceso reflejó el rigor metodológico y la profundidad analítica promovidos por la Pontificia Universidad Javeriana, al traducir el conocimiento académico en soluciones aplicables, medibles y sostenibles. Esta articulación entre la práctica empresarial y el respaldo académico validó tanto las competencias del consultor como la pertinencia y actualidad del programa MBA frente a los retos del entorno empresarial contemporáneo.

La experiencia de ImpreBarras confirma que el liderazgo es un pilar determinante en los procesos de transformación comercial, especialmente en pymes donde la alineación depende en gran medida del dueño o gerente. En este proyecto, la Gerente General fue clave al liderar con el ejemplo: adoptó primero las metodologías, participó activamente en los espacios de trabajo y promovió una cultura orientada a datos, lo que legitimó el proceso y aceleró la adopción del Modelo Tridimensional. Su capacidad para convertir la visión estratégica en acciones medibles, impulsar los OKRs y sostener la disciplina comercial

permitió que Ansoff, KAM y BANT se convirtieran en prácticas vivientes, fortaleciendo la capacidad analítica del equipo y la calidad del pipeline. Sin embargo, también se evidenció un riesgo típico de las pymes: la excesiva concentración de responsabilidades en la Gerencia General, que puede generar cuellos de botella y comprometer la sostenibilidad del cambio. Para garantizar la permanencia del modelo, es necesario distribuir responsabilidades, fortalecer mandos medios y crear mecanismos de gobernanza que mantengan la transformación más allá de una sola figura.

La implementación del Modelo Tridimensional dejó aprendizajes teóricos y prácticos que enriquecen tanto la comprensión académica como la gestión comercial en contextos reales. Desde el plano teórico, el proyecto confirmó que la integración de marcos conceptuales como Ansoff, KAM y BANT potencia su efectividad cuando se aplican de manera complementaria, permitiendo articular en un mismo sistema la estrategia de crecimiento, la gestión relacional y la ejecución táctica. En la práctica, el proceso evidenció que la adopción metodológica requiere acompañamiento, rituales de seguimiento y espacios de reflexión que permitan convertir los conceptos en hábitos organizacionales. También mostró que muchas personas que desempeñan funciones comerciales no cuentan con un mindset de ventas plenamente desarrollado, lo que representa un desafío mayor en una pyme, donde cada colaborador tiene un impacto desproporcionadamente alto en el desempeño del negocio. Esto refuerza la importancia de procesos robustos de selección y formación, dado que contratar adecuadamente se convierte en un habilitador crítico para la sostenibilidad del modelo. La experiencia adicionalmente permitió identificar factores que la teoría no anticipa, como resistencias al cambio, limitaciones de tiempo, dependencia del liderazgo y brechas operativas, aportando matices que enriquecen la comprensión y aplicabilidad de los modelos. En conjunto, estos aprendizajes resaltan el valor de combinar teoría y práctica para impulsar transformaciones comerciales sostenibles y ajustadas al contexto organizacional.

Como resultado del proceso de consultoría, ImpreBarras inició un proyecto piloto orientado a la adopción de un CRM que permita consolidar la ejecución del Modelo Tridimensional y dar continuidad a las

prácticas establecidas. Actualmente, la organización se encuentra evaluando Bitrix24 como plataforma para configurar el pipeline comercial bajo la estructura de BANT, incorporar criterios de calificación estandarizados y facilitar el seguimiento detallado de oportunidades, actividades y responsables. Este piloto marca un avance significativo hacia la profesionalización del proceso comercial, ya que permite integrar en un solo sistema la estrategia comercial definida, la gestión relacional con cuentas clave y la disciplina operativa necesaria para sostener el crecimiento. La incorporación del CRM no solo responde a una necesidad detectada durante el diagnóstico, sino que representa un paso fundamental para garantizar la trazabilidad, mejorar la precisión del forecast y asegurar que las metodologías adoptadas se conviertan en prácticas permanentes dentro de la organización.

Finalmente, y como resultado del proceso de consultoría, se cierran las brechas identificadas en el diagnóstico dentro del alcance establecido, fortaleciendo las dimensiones estratégicas, relacionales y metodológicas de la gestión comercial de ImpreBarras. El cierre de dichas brechas se materializó a través de la estructuración del Plan Estratégico Comercial 2025–2027, que estableció un marco de gobierno comercial y procesos de planeación; la implementación del modelo KAM, orientado a priorizar cuentas y posicionar la venta integrada de *hardware*, *software* y servicios; el desarrollo de una Matriz de Priorización y scripts por industria, que permitieron enfocar la gestión comercial; y la creación del Plan de Cuentas para PYMES, que fortaleció la inteligencia relacional y la planificación estratégica. Finalmente, la estandarización de la metodología BANT y la recomendación de incorporar un CRM consolidaron la automatización y trazabilidad del proceso comercial, estableciendo las bases para un crecimiento sostenible. A continuación, se presenta la matriz que sintetiza las brechas, acciones y resultados alcanzados durante la consultoría. (Ver tabla 15)

Tabla 15

Matriz resumen de Diagnostico con las acciones de Cierre

Dimensión / Tema	Hallazgo (situación actual)	Situación deseada (estado objetivo)	Brecha identificada - Plan de cierre de Brechas	Acción de Cierre / Resultado Alcanzado
Ansoff – Estrategia de crecimiento	No existe claridad sobre cómo crecer y generar más ingresos de manera Sostenible. - En general el equipo comercial tiene un comportamiento reactivo hacia el desarrollo de negocios. - No hay estrategia comercial formal ni documentada, alrededor del 80% del embudo de ventas es reactivo. El cliente principal concentra el 18,96% de los ingresos.	Contar con rutas claras de crecimiento y un plan estratégico comercial 2025–2027 estructurado con OKRs.	Falta de gobierno comercial y de procesos de planeación y generación de demanda. - Concentración de ingresos sin políticas de diversificación. - Escaso conocimiento de metodologías y mejores prácticas. - No se aprovecha el ecosistema de fabricantes como palanca comercial.	Se estructuró el Plan Estratégico Comercial 2025–2027, con OKRs, gobierno comercial y mecanismos de planeación.
Ansoff – Desarrollo de soluciones / Penetración	Las soluciones integrales (<i>hardware + software + servicios</i>) no se identifican ni gestionan de manera proactiva. - El Top 10 concentra 44,9% de las ventas (~\$766M) y más de 500 clientes pequeños aportan el 55,1% restante de forma dispersa.	Aumentar del 5% al 10% la participación de las ventas provenientes de soluciones integradas, incrementando rentabilidad y velocidad de crecimiento.	- Ausencia de herramientas automáticas para identificar y cerrar negocios de mayor valor. - Falta de oferta paquetizada y enfoque consultivo. - No existen programas de expansión (<i>upsell /cross-sell</i>) para clientes de baja participación.	Se implementó KAM con las herramientas apropiadas para PYME con el objetivo de priorizar cuentas y posicionar la venta integrada de <i>hardware, software</i> y servicios, enfocando esfuerzos en soluciones de alta rentabilidad.
Ansoff – Segmentación y foco (penetración de mercado)	El conocimiento sectorial es empírico; no existe metodología para priorizar verticales ni definir rutas de entrada. El sector alimentos/manufactura representa el 14% en el Top 40.	Implementar segmentación y priorización de mercados con <i>scoring</i> (tamaño, dolor, accesibilidad, LTV) y <i>playbooks</i> por vertical.	- Falta de criterios y herramientas para enfocar esfuerzos comerciales. - Ausencia de rutas estandarizadas para penetrar nuevos segmentos.	En la implementación KAM se desarrolló una Matriz de Priorización y Categorización de Cuentas Clave para enfocar la gestión en cuentas de mayor valor. En la implementación BANT se crearon <i>scripts</i> por industria, priorizando manufactura, logística y <i>retail</i> , y se recomendó

				construir casos de uso para capitalizar el conocimiento sectorial y fortalecer la venta consultiva.
KAM – Mapeo de compra + BANT	No se conoce la frecuencia de compra ni los decisores e influenciadores. El Top 3 representa el 29% y el Top 10 el 45% de las ventas.	Contar con mapas de decisión (DMU), cadencias de recompra y cobertura de al menos el 80% de los decisores en el Top 10. Incrementar el <i>share-of-wallet</i> en +15%.	Falta de procesos de inteligencia de cuenta, baja visibilidad del proceso de compra y ausencia de contacto planificado con el comité de decisión.	Se implementó el Plan de Cuentas para PYMES, que proporciona herramientas para mapear <i>stakeholders</i> , decisores e influenciadores dentro de cada cuenta, fortaleciendo la inteligencia comercial y la planificación estratégica de relaciones clave.
KAM – Definición y foco	No existe una definición formal de cuentas clave ni responsables asignados.	Tener una lista formal de 20–40 cuentas KAM con responsable, objetivos, plan anual y revisiones trimestrales (QBR).	Enfoque disperso y reactivo. Ausencia de criterios KAM, de responsables asignados y de rituales de seguimiento (QBR, <i>account plan</i>).	Se implementó el Plan de Cuentas para PYMES, que proporciona herramientas para mapear <i>stakeholders</i> , decisores e influenciadores dentro de cada cuenta, fortaleciendo la inteligencia comercial y la planificación estratégica de relaciones clave.
KAM – Evolución relacional (socio estratégico)	La relación con clientes es principalmente transaccional. En el vertical salud se generan ≈\$50M (≈3%) sin posicionamiento experto.	Desarrollar una propuesta de valor especializada por vertical (Logística) con casos de uso y referencias.	Falta de narrativa de experto y casos de éxito por industria. No existe <i>roadmap</i> de expansión intra-cuenta ni posicionamiento sectorial.	La implementación de la dimensión KAM deja la base para pasar de relaciones transaccionales a consultivas, alineando soluciones con las necesidades del cliente y dejando el camino para construir casos de uso por vertical, consolidando a ImpreBarras como socio estratégico.
BANT – Metodología de ventas consultivas	El proceso de ventas es empírico y disperso. La pérdida del cliente principal requeriría un crecimiento compensatorio del 23,4%.	Estandarizar el proceso comercial con metodología BANT integrada al CRM, plantillas de <i>discovery</i> y	Falta de metodología formal y de criterios de calificación. Carencia de <i>coaching</i> comercial y disciplina en el uso del CRM.	Se estandarizó la metodología BANT y se recomendó la incorporación de un CRM para la automatización del seguimiento

coaching. Alcanzar un *win-rate* +5–10 pp y *forecast* con precisión $\pm 10\%$.

comercial, para mejorar la trazabilidad, la calificación de oportunidades y la eficiencia en la gestión de ventas.

Nota. Elaboración propia a partir del análisis de Ansoff, KAM, BANT y la situación del área comercial de ImpreBarras después de la consultoría

11. Recomendaciones

La implementación del Modelo Tridimensional permitió integrar, en un mismo marco de trabajo, los elementos estratégicos de crecimiento propuestos por Ansoff, la gestión de clientes estratégicos sustentada en los lineamientos de Key Account Management desarrollados por Woodburn y McDonald (2011), y la disciplina comercial aportada por el método BANT, descrito por Osnildo (2024) como una herramienta esencial para calificar oportunidades y mejorar la efectividad del proceso comercial. Esta articulación facilitó que ImpreBarras pasara de un enfoque operativo fragmentado a un sistema de gestión comercial más coherente, estructurado y alineado con las prioridades de crecimiento de la organización.

Como se mencionó anteriormente en el documento, desde el punto de vista de las ventas, la adopción y sostenibilidad del Modelo Tridimensional podría incrementar los ingresos recurrentes en al menos un 20% durante el primer año, tal como se plantea en el OKR de la Tabla 8. Esto significa que, sobre los \$1.705 millones de ventas anuales al 2024, la empresa podría generar \$341 millones adicionales provenientes de venta de proyectos de integración. Dado que estos proyectos operan con márgenes significativamente superiores, entre el 12% y el 25%, el impacto en rentabilidad estaría entre \$41 millones y \$85 millones de margen anual adicional.

Desde la perspectiva de costos, la adopción de modelo incluye Ansoff (OKR), BANT, KAM y requiere distintos niveles de inversión según las capacidades que cada metodología desarrolla. BANT

implica entrenamiento práctico y aplicación en campo; KAM demanda tiempo directivo y comercial para seleccionar y gestionar cuentas clave; y los OKR aplicados a estrategia (como en este caso Ansoff) requieren ciclos regulares de alineación y seguimiento para fortalecer la disciplina estratégica. Con base en estas premisas teóricas, se construyeron estimaciones de costos fundamentadas en las horas de dedicación de los roles clave involucrados. Este ejercicio permitió valorar el esfuerzo organizacional asociado a cada componente del modelo. El análisis consolidado muestra que la adopción total del Modelo Tridimensional en el primer año, que incluye la adopción del método BANT que representa una inversión de \$2.425.000, mientras que la adopción del sistema OKR, aplicada para la metodología Ansoff, asciende a \$2.925.000. Por su parte, la implementación del modelo KAM requiere una inversión adicional de \$4.950.000. En total, estas iniciativas suman una inversión de \$10.300.000 principalmente derivado de las horas dedicadas por los roles estratégicos a la adopción del Modelo (ver Anexo K).

Al integrar esta inversión con el retorno financiero estimado, se observa un ROI altamente favorable. Con una inversión total de \$10.300.000 y un margen adicional proyectado entre \$41.000.000 y \$85.000.000 anuales, el retorno sobre la inversión se sitúa entre 298% y 726% durante el primer año. Estos resultados evidencian que la adopción del Modelo Tridimensional no solo es viable, sino financieramente atractiva desde su implementación (ver Anexo L).

Con relación a la adopción y sostenibilidad del Modelo Tridimensional, una de las recomendaciones, para garantizar que se mantenga vigente en ImpreBarras y plenamente funcional en el tiempo, la organización debe consolidar y adoptar una serie de comportamientos que mantengan viva la estrategia y fortalezcan la disciplina comercial. En primer lugar, es esencial realizar reuniones periódicas de seguimiento estratégico, utilizando los OKR en una revisión mensual que permita evaluar avances, resolver barreras y asegurar la alineación entre todas las áreas involucradas.

En segundo lugar, los planes de cuenta desarrollados bajo la metodología KAM deben actualizarse de forma continua. Estos planes deben operar como herramientas activas que integren indicadores

actualizados, movimientos relevantes de los clientes e insights obtenidos en campo, de manera que faciliten ajustes oportunos y decisiones informadas en la gestión comercial. En tercer lugar, se recomienda mantener un foro comercial bisemanal liderado por la Gerencia General, como responsable principal del área comercial, apoyado en la metodología BANT para revisar oportunidades, riesgos y la salud del pipeline. Este espacio resulta fundamental para consolidar aprendizajes, asegurar coherencia entre la estrategia y la ejecución diaria y fortalecer el sentido de responsabilidad colectiva del equipo.

Finalmente, la Gerencia General debe liderar la adopción de estos comportamientos e integrar de manera activa al equipo extendido, incluyendo áreas como diseño, logística y contabilidad. Cuando todas las áreas comprenden su rol dentro de la cadena de valor y participan en estos espacios, el modelo se sostiene, evoluciona y se incorpora como parte natural del funcionamiento organizacional. El detalle de actividades, dedicación requerida por parte de los roles principales al igual que los costos relacionados con la adopción se encuentra detallado en los anexos (Véase anexo K)

Desde una perspectiva de negocio, se recomienda consolidar el modelo formal de gestión de cuentas clave (KAM) desarrollado durante la consultoría. Este modelo permitirá a ImpreBarras fortalecer las relaciones estratégicas con sus principales clientes, optimizar la asignación de recursos y asegurar un crecimiento sostenible basado en la generación de valor compartido. En coherencia con los principios de Woodburn y McDonald (2011), la implementación a largo plazo, más allá del piloto desarrollado en esta consultoría, debe centrarse en los siguientes aspectos:

1. Fortalecer la relación a largo plazo: Fomentar espacios de co-creación y revisión estratégica con los clientes clave para identificar proyectos conjuntos, impulsar la innovación y anticipar necesidades futuras, consolidando relaciones de confianza y barreras competitivas frente a otros proveedores.
2. Entender los procesos de compra a profundidad: Analizar y documentar el ciclo de compra de

cada cliente estratégico incluyendo actores, criterios de decisión, presupuesto y tiempos, con el fin de adaptar las propuestas de valor, mejorar la precisión comercial y aumentar la tasa de cierre en oportunidades de alto impacto.

3. Formalizar el rol de *Key Account Manager*: Designar un responsable por cada cuenta clave que lidere la estrategia relacional, centralice la información del cliente y coordine los recursos internos (ventas, soporte, *marketing* y operaciones) para garantizar la coherencia entre los objetivos del cliente y los de la empresa.

La adopción disciplinada de este enfoque permitirá a ImpreBarras evolucionar de un modelo transaccional hacia una gestión estratégica de clientes, generando crecimiento sostenido, fidelización y nuevas oportunidades de negocio conjunto.

Uno de los beneficios clave de la Matriz de Ansoff es que, además de definir rutas de crecimiento, sostiene un proceso continuo de adaptación al cambio. En este sentido, se recomienda que ImpreBarras capitalice el conocimiento acumulado en más de 10 años de implementaciones en diferentes industrias, así como la gestión de conocimiento de sus colaboradores, sistematizando aprendizajes y replicando buenas prácticas en los nuevos proyectos (Clarissia, 2019).

La gestión del conocimiento implica documentar experiencias pasadas y convertirlas en activos organizacionales que guíen las decisiones futuras. Esto se logra mediante la captura estructurada de lecciones aprendidas, la creación de repositorios internos de casos de uso y la difusión de prácticas efectivas entre los equipos. De esta manera, cada proyecto fortalece la capacidad de respuesta de la organización y reduce el riesgo de repetir errores, al tiempo que acelera la curva de aprendizaje en nuevas implementaciones. Por ejemplo, en la industria de consumo masivo de alimentos, se observa una cadena de valor compuesta por logística de entrada, fabricación y logística de salida. El portafolio de ImpreBarras puede aplicarse en cada etapa:

- **Logística de entrada:** dotar áreas operativas con dispositivos móviles para automatizar el ingreso de materia prima al inventario.
- **Almacenamiento:** implementar códigos de barras y etiquetas para registrar información en WMS y ERP, fortaleciendo la trazabilidad.
- **Fabricación:** utilizar dispositivos móviles e impresoras térmicas para el control y reclasificación de insumos.
- **Producto terminado:** etiquetar y trazar el producto antes de la distribución.
- **Distribución y entrega:** habilitar a los conductores con *handhelds* para verificar entregas en tiempo real.

Este enfoque asegura que las soluciones tecnológicas no solo acompañen a los clientes en procesos puntuales, sino que integren toda la cadena de valor, reforzando la propuesta de ImpreBarras como socio estratégico y garantizando que el aprendizaje acumulado se transforme en una ventaja competitiva sostenible.

Para potenciar la estrategia de desarrollo de nuevos mercados, ImpreBarras debe enfocarse en crear y capitalizar casos de uso probados que le permitan generar economías de escala en su ejecución comercial. A través de sus alianzas estratégicas con fabricantes como Zebra, Honeywell y PointMobile, la compañía puede integrar tecnología, *know-how* global y competencias locales para diseñar soluciones replicables que atiendan retos comunes en sectores clave como *retail*, manufactura o logística.

Desde la perspectiva de la Matriz de Ansoff (1957), el crecimiento depende de ampliar mercados, diversificar portafolios, así como de la gestión sistemática del conocimiento. Documentar, transferir y mercadear aprendizajes obtenidos en más de 10 años de implementaciones permite convertir la experiencia en una palanca estratégica para entrar en nuevos segmentos con menor riesgo y mayor velocidad.

Un ejemplo que podría replicar ImpreBarras se refleja en el sector *retail* en Ecuador, donde un partner de Zebra Technologies implementó una integración de dispositivos móviles robustos y soluciones de impresión que permitió reducir procesos críticos de semanas a pocos días, dar acceso inmediato a información clave en piso de ventas y mejorar de manera significativa la experiencia del cliente (Zebra, 2020). Estos resultados muestran cómo el uso de casos de éxito, cuando se comunican como parte de una oferta integral y no como simples productos, fortalecen la propuesta de valor y generan confianza en la adopción de nuevas tecnologías. De esta manera, ImpreBarras convertiría sus alianzas estratégicas en un motor para abrir océanos azules, reducir barreras de adopción y acelerar un crecimiento sostenible en mercados emergentes.

El crecimiento sostenido en las cuentas clave depende de un proceso estructurado y constante de seguimiento, ya que este permite anticipar necesidades, fortalecer la relación con el cliente y asegurar la progresión comercial de las oportunidades hacia resultados concretos (Woodburn & McDonald, 2011). En la presente consultoría se utilizó el modelo BANT como eje para el seguimiento de oportunidades y el pronóstico de cierre de ventas, garantizando su alineación con los objetivos de crecimiento estratégico y la gestión de cuentas clave. Si bien el método BANT se implementó y aplicó al seguimiento de las oportunidades, es fundamental que este proceso sea afinado y perfeccionado por los líderes de la organización hasta consolidar una cadencia fluida y consistente. Más que un mecanismo de rendición de cuentas, BANT debe concebirse como una herramienta estratégica que, aplicada de manera sistemática, impulsa el crecimiento del negocio al mejorar la precisión en la gestión de oportunidades y fortalecer la alineación entre las metas comerciales y los objetivos financieros.

Teniendo lo anterior en cuenta, una vez iterado y estabilizado el proceso de ejecución interna, se recomienda avanzar hacia una fase de automatización soportada por un CRM. Entre las soluciones recomendadas por la consultoría están:

- **HubSpot CRM:** Posicionado en el Gartner *Magic Quadrant for Sales Force Automation*, destaca por su robustez en la integración de *marketing*, ventas y servicio al cliente, con módulos de automatización de *workflows*, *scoring* de *leads* y *dashboards* avanzados. Es altamente escalable y cuenta con un ecosistema de integraciones (ERP, plataformas de *e-commerce*, herramientas de BI) (Cohen et al., 2025).
- **Bitrix24:** Ofrece un enfoque “*all-in-one*” que combina CRM con gestión de proyectos, intranet corporativa y automatización de procesos. Permite configurar pipelines multietapa bajo el modelo BANT y cuenta con API abierta para personalizaciones, siendo adecuado para organizaciones que buscan centralizar diferentes procesos en una sola plataforma (Kovalskiy, 2025).
- **Pipedrive:** Especializado en gestión comercial, orientado a la simplicidad y adopción rápida. Su fortaleza está en la visualización del pipeline y la automatización de actividades recurrentes (seguimientos, recordatorios, pronósticos). Integra con soluciones de correo, calendarios y herramientas de ventas, con un enfoque claro en la gestión de embudos de manera intuitiva (Pipedrive, 2023).

Adicionalmente, durante el proceso de consultoría se identificó que, si bien la empresa cuenta con un recurso dedicado tiempo parcial a la publicidad online y pauta digital, los esfuerzos actuales se concentran principalmente en la captación de *leads* de forma táctica, sin una estrategia de *marketing* integral que articule la atracción, nutrición y conversión de oportunidades. Se recomienda diseñar e implementar una estrategia de *marketing* orientada a la generación sostenida de demanda, estructurada en los siguientes componentes:

1. **Automatización de campañas de *marketing*:** Implementar flujos de automatización que integren *email marketing*, *remarketing* y segmentación avanzada, con el fin de acompañar a los prospectos durante todo su recorrido comercial y mejorar la tasa de conversión.

2. *Content marketing*: Desarrollar una línea de contenido de valor basada en *webinars*, cápsulas de conocimiento y buenas prácticas en trazabilidad, automatización y gestión de activos, posicionando a la empresa como referente técnico y aliado estratégico de sus clientes.
3. Integración de la pauta digital con la estrategia de contenido: Alinear la inversión en publicidad en línea con el contenido educativo y los flujos automatizados, de modo que los *leads* generados evolucionen hacia oportunidades calificadas y medibles.

Esta recomendación busca transformar la actual táctica de captación en una estrategia de generación de demanda sostenida, capaz de fortalecer el embudo de oportunidades de negocio que, al ser evaluadas mediante la metodología BANT, mejorarían la conversión comercial y el posicionamiento en los segmentos industriales objetivo. Además, la automatización de campañas de *marketing* y el uso de estrategias de *content marketing* pueden integrarse dentro del sistema CRM recomendado previamente, permitiendo una gestión más eficiente del ciclo comercial y una trazabilidad completa de las interacciones con los prospectos.

ImpreBarras opera dentro de un ecosistema tecnológico altamente competitivo y también con gran potencial de desarrollo, especialmente por su relación con fabricantes de clase mundial como Zebra Technologies y Honeywell, así como con mayoristas estratégicos en Colombia como Ingram Micro e Intcomex. Sin embargo, se observa que el aprovechamiento de estas alianzas aún es limitado, principalmente en lo referente al uso de recursos de *partner programs* y fondos de apoyo al desarrollo de mercado. Se recomienda implementar un plan estructurado de gestión de alianzas estratégicas, orientado a maximizar el valor de los programas de socios mediante los siguientes ejes:

1. *MDF (Marketing Development Funds)*: Los MDF son recursos financieros que los fabricantes o proveedores destinan a sus socios de canal o distribuidores para apoyar actividades de *marketing*, promoción y desarrollo comercial. Su propósito es estimular la demanda, aumentar la visibilidad

de la marca y acelerar las ventas de productos o soluciones específicas dentro del mercado y suelen financiar acciones como campañas digitales, eventos, entrenamientos, materiales promocionales o actividades de *co-marketing*, siempre alineadas con los objetivos estratégicos del fabricante. Se recomienda a participar activamente en los programas de fondos de desarrollo de mercado ofrecidos por los fabricantes para financiar campañas, entrenamientos y eventos que impulsen la generación de demanda y el posicionamiento de marca.

2. *Co-marketing* y *Co-branding* son estrategias colaborativas entre dos o más empresas que buscan potenciar su alcance y fortalecer su posicionamiento en el mercado, pero difieren en su enfoque y nivel de integración:

- *Co-marketing*: consiste en coordinar esfuerzos de *marketing* conjunto entre dos marcas que comparten públicos o intereses complementarios. Cada empresa mantiene su identidad, pero unen recursos para realizar acciones como campañas, eventos o promociones que beneficien a ambas partes. Su objetivo principal es generar demanda y ampliar el alcance comercial.
- *Co-branding*: implica una asociación más profunda, en la que dos marcas se integran en un mismo producto, servicio o experiencia, compartiendo reputación y valor percibido. Busca reforzar la credibilidad, diferenciar la oferta y aumentar el valor agregado para el cliente final.

De la misma manera, se invita a impreBarras a desarrollar estrategias conjuntas con fabricantes y aliados estratégicos que permitan crear campañas o experiencias compartidas, fortaleciendo la visibilidad de la marca, la confianza del mercado y la generación de nuevas oportunidades comerciales. Diseñar iniciativas conjuntas de comunicación como campañas de pauta digital, casos de éxito, *eBooks* técnicos y *webinars*, que fortalezcan la percepción de marca compartida y validen el respaldo tecnológico de los fabricantes.

3. *Headcount Funds*: son recursos de cofinanciación que los fabricantes o proveedores destinan a

sus socios estratégicos o canales para cubrir parcial o totalmente los costos asociados a personal especializado. Este personal puede ser técnico, preventa o comercial, y su función es promover soluciones conjuntas, brindar soporte pre y postventa y acelerar la adopción de productos del fabricante dentro del portafolio del *partner*. Estos fondos fortalecen las capacidades internas del socio, aumentan su dedicación al fabricante y aseguran una mejor atención a los clientes finales, especialmente en soluciones que requieren acompañamiento técnico o procesos de venta consultiva. Se propone explorar la posibilidad de acceder a programas de cofinanciación de personal especializado ofrecidos por los fabricantes, con el fin de incorporar recursos técnicos o comerciales dedicados a la promoción de soluciones conjuntas, la atención de oportunidades estratégicas y el soporte integral al cliente, fortaleciendo la capacidad operativa y el impacto en ventas.

4. Demos y Programas de Capacitación: aprovechar los recursos de demostración y los entrenamientos técnicos de los fabricantes y mayoristas para fortalecer la propuesta de valor ante los clientes finales y diferenciarse competitivamente.

Esto pretende convertir las alianzas actuales en un motor de crecimiento y cofinanciación comercial, permitiendo a ImpreBarras escalar su alcance, incrementar la visibilidad del portafolio, impactar positivamente los resultados y consolidar su posición como socio estratégico en el ecosistema tecnológico colombiano.

12. Referencias

Ansof, H. I. (1957). Strategies for Diversification. *Harvard Business Review*, 113-124.

https://www.casrilanka.com/casl/images/stories/2017/2017_pdfs/sab_portal/course_material/strategies_for_diversification.pdf

Asociación Colombiana de la Industria de la Comunicación Gráfica [ANDIGRAF]. (2023). *Comunicación gráfica en Colombia*. Dirección de Investigaciones Económicas de ANDIGRAF.

<https://andigraf.com.co>

Caballero, G. (2024, 3 septiembre). *What is BANT? The Way to Qualify Better Leads and Close More Deals*. Salesforce. <https://www.salesforce.com/blog/what-is-bant-lead-generation/>

Clarissia, M. S. (2019). A STUDY ON ANSOFF MATRIX TECHNIQUE: AS A GROWTH STRATEGY AND AN ADAPTIVE LEARNING TECHNIQUE ADOPTED IN THE LEADING BRAND OF PRODUCTS. *A journal of composition theory*, 7(9), 1494-1506. <https://url-shortener.me/7IRG>

Doerr, J. (2018). *Measure What Matters. How Google, Bono, and the Gates Foundation Rock de Wolrd with OKRs*. Portfolio Penguin. Kindle edition.

Ferreira, A. & Marques, M. B. (2024). The Importance of the Ansoff Matrix for the Study of the Information Services Market. *Canadian Journal of Information and Library Science*, 1-14. https://www.researchgate.net/publication/382141729_The_Importance_of_the_Ansoff_Matrix_for_the_Study_of_the_Information_Services_Market

Cohen, J., Chadna, U., López, A. Brennan, S. & Mortensen, N. (2025, 23 septiembre). *Magic Quadrant for B2B Marketing Automation Platforms*. Gartner peer insights. <https://www.gartner.com/reviews/market/sales-force-automation>

Gianos, J. F. (2013). A Brief Introduction to Ansoffian Theory and the Optimal Strategic Performance-positioning Matrix on Small Business (OSPP). *Journal of Management Research*, 5(2), 107-118.

<https://www.macrothink.org/journal/index.php/jmr/article/viewFile/3129/2652>

ImpreBarras S.A.S. (2024). *Informe de gestion 2024*. [Documento interno no publicado].

ImpreBarras S.A.S. (2025). *Informe de gestion 2025*. [Documento interno no publicado].

Kim, W. C., & Mauborgne, R. (2015). *Blue ocean strategy: How to create uncontested market space and make the competition irrelevant (Expanded ed.)* [Kindle edition]. Harvard Business Review Press.

Kovalskiy, V. (2025, 18 julio). *Everything you need to know about Bitrix24*. Bitrix24.

<https://www.bitrix24.com/articles/everything-you-need-to-know-about-bitrix24.php>

Leite, M. V., Abea, J. M. & Hoffmann, M. L. (2024). Novel Approach for Commercial Opportunities Qualification Using the BANT Methodology under the Fuzzy Set Theory Framework. *Procedia Computer Science*, 246, 1272-1280.

<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877050924025985>

Loredana, E. M. (2017). THE USE OF ANSOFF MATRIX IN THE FIELD OF BUSINESS. *Annals of the Constantin Brâncuși" University of Târgu Jiu, Economy Series*, 11, 141-149.

https://www.utgjiu.ro/revista/ec/pdf/2017-02.Volumul_2_Special/21_EcobiciL.pdf

Osnildo, R. (2024). *BANT Methodology: The Secret Formula For Qualifying Leads And Exploding Sales*. Kindle edition.

Paranice. (2025). *Welcome to Paranice Our products*. <https://paranice.co/>

Pipedrive. (2023). *What is Pipedrive CRM?* <https://www.pipedrive.com/en/what-is-pipedrive-crm>

Porter, M. E. (1996). What is Strategy? *Harvard Business Review*, 1-20.

https://www.uniba.it/it/docenti/somma-ernesto/whatisstrategy_porter_96.pdf

Sabnis, G., Chatterjee, S. C., Grewal, R. & Lilien, G. L. (2013). The Sales Lead Black Hole: On Sales Reps' Follow-Up of Marketing Leads. *Journal of Marketing*, 77(1), 52-67.

<https://journals.sagepub.com/doi/10.1509/jm.10.0047>

Sikkenk, M.H. (2018). *Assigning leads effectively: Information processing factors as antecedents of actual lead follow-up* [Tesis de Maestría, Eindhoven University of Technology] Eindhoven University of Technology research portal.

https://pure.tue.nl/ws/portalfiles/portal/102446580/Master_Thesis_Marin_Sikkenk.pdf

Vargas, F. (2022). *How do Firms Innovate in Latin America? Identification of Innovation Strategies and Their Main Adoption Determinants*. <https://publications.iadb.org/en/how-do-firms-innovate-latin-america-identification-innovation-strategies-and-their-main-adoption>

U.S. Department of Commerce. (2023, 25 noviembre). *Colombia Country Commercial Guide: Information and Communication Technology (ICT)*. U.S. Department of Commerce, International Trade Administration. <https://www.trade.gov/country-commercial-guides/colombia-information-and-communication-technology>

Woodburn, D. & McDonald, M. (2011). *Key Account Management. The Definitive Guide*. WILEY. Kindle edition

Zebra. (2020). *Comercial Kywi S.A. Transforms Shelf Management*. Zebra.

<https://www.zebra.com/gb/en/resource-library/success-stories/comercial-kywi.html>

13. Anexos

Anexo A. Cuestionario para Gerencia General utilizado en la recolección de información en la dimensión diagnóstico y los fragmentos clave de la entrevista a la Gerencia General Asociados al Diagnóstico.

Cuestionario:

Estrategia comercial

- ¿Cómo describiría la estrategia comercial actual de la empresa?
- ¿Existen documentos o lineamientos formales que orienten al equipo comercial en sus actividades?
- ¿Qué porcentaje de las ventas proviene de acciones proactivas frente a solicitudes directas de clientes?

Crecimiento y Segmentación

- ¿Cómo identifican actualmente las oportunidades de crecimiento en nuevos mercados o segmentos?
- ¿Qué importancia se da al desarrollo de proyectos que combinen productos y servicios a las ventas transaccionales?
- ¿Cómo evalúan la rentabilidad de cada cliente y la priorización de recursos hacia ellos?

Clientes clave y relación

- ¿Tienen identificados clientes que deberían recibir un tratamiento estratégico distinto?
- ¿Qué mecanismos utilizan para diferenciar entre clientes de alto potencial y clientes de bajo impacto?
- ¿Existen objetivos o metas conjuntas establecidos con los clientes más importantes?
- ¿Cómo mide la empresa el nivel de relación alcanzado con sus principales clientes?

Información y planeación

- ¿Qué información estratégica reciben de los clientes y cómo se gestiona internamente?
- ¿Qué papel juega la planeación de proyectos de ciclo largo (3–9 meses) dentro de la gestión comercial?
- ¿Cómo evalúa la efectividad de las reuniones de seguimiento de embudo de ventas?
- ¿Qué limitaciones percibe en el modelo actual de ventas para sostener un crecimiento a largo plazo?
- ¿Qué mejoras considera prioritarias para la gestión comercial en los próximos 12 meses?

Fragmentos clave de la entrevista a la Gerencia General Asociados al Diagnóstico

Estrategia Comercial

- *“A lo largo de los años, hemos crecido de manera consistente gracias a la experiencia del equipo y al servicio cercano que damos a los clientes. Esa forma de trabajar nos ha permitido construir relaciones duraderas y atraer nuevos negocios de manera orgánica.”*
- *“Siento que ahora estamos en un punto donde una estrategia comercial más clara nos ayudaría a aprovechar mejor ciertas oportunidades. Por ejemplo, una cadena de retail nos pidió apoyo porque tenían problemas con la impresión de etiquetas en varios puntos de operación. Les ayudamos a resolver lo inmediato, pero pensándolo bien, era una oportunidad para mejorar todo su proceso de identificación y trazabilidad. En ese momento nos enfocamos solo en la urgencia, cuando podríamos haber presentado una solución más amplia.”*
- *“No se trata de cambiar lo que nos ha funcionado, sino de fortalecerlo con más estructura para que el crecimiento sea más sostenible y estratégico.”*

Crecimiento y Segmentación

- *“Identificamos muy bien los sectores donde tenemos una propuesta de valor sólida gracias a la experiencia que hemos construido; eso nos ha permitido llegar de forma natural a las industrias de manufactura, alimentos, logística y retail. Ahora queremos complementar ese aprendizaje con una metodología más estructurada de segmentación.”*
- *“Estoy convencida de que, al contar con herramientas más claras para priorizar mercados y preparar propuestas más completas, podremos desarrollar oportunidades de mayor valor y avanzar hacia proyectos más consultivos.”*
- *“El objetivo es enfocar mejor nuestros esfuerzos comerciales, aprovechar el potencial que ya existe en estos sectores y fortalecer nuestra presencia en segmentos estratégicos.”*

Clientes Clave y Relación

- *“Las relaciones que hemos construido con los clientes más importantes siempre han sido una de nuestras mayores fortalezas, gracias a la confianza, la cercanía y la capacidad de respuesta que ofrecemos.”*
- *“Queremos evolucionar ese tipo de relación para participar más activamente en sus procesos estratégicos y no limitarnos únicamente a resolver necesidades operativas o inmediatas.”*
- *“Implementar un modelo más formal de gestión de cuentas clave nos permitirá estar presentes en conversaciones de planificación, anticiparnos a cambios y participar en proyectos de mayor alcance.”*

Información y Planeación

- *“El equipo conoce muy bien a los clientes y eso nos ha permitido atenderlos con agilidad. Ahora queremos llevar ese conocimiento a un nivel más estratégico, donde podamos usarlo para identificar oportunidades y proyectar mejor el negocio.”*
- *“Las reuniones comerciales nos han servido para coordinar lo urgente, pero con metodologías más claras podríamos dedicar más tiempo a revisar oportunidades grandes o de largo plazo.”*
- *“Para avanzar más como organización, sabemos que necesitamos fortalecer la planeación, organizar mejor la información y tener más claridad sobre qué proyectos requieren seguimiento prolongado. Eso nos permitiría equilibrar las ventas transaccionales con oportunidades estratégicas de mayor valor.”*

Anexo B. Cuestionario para Ejecutivos Comerciales, utilizado para la recolección de información en la dimensión diagnóstico y los fragmentos Clave de La entrevista al Ejecutivo Comercial Senior Asociados al Diagnóstico.

Cuestionario:

Proceso Comercial

- ¿Cómo identifican nuevas oportunidades de negocio en su día a día?
- ¿Qué fuentes utilizan para conocer las necesidades de un cliente antes de presentar una propuesta? ¿Cómo priorizan entre distintas oportunidades cuando hay recursos limitados?
- ¿Qué criterios usan para decidir si una oportunidad de negocio merece avanzar en el proceso?
- ¿Cómo registran y dan seguimiento a la información de los clientes y sus compras?

Gestión del cliente

- ¿Con qué frecuencia revisan o analizan la rentabilidad de cada cliente?
- ¿Qué actores dentro del cliente suelen participar en la decisión de compra y cómo los gestionan?
- ¿Qué acciones realizan para fortalecer la relación con los clientes más allá de la venta puntual?
- ¿Con qué frecuencia interactúan con influenciadores clave en la organización del cliente?

Competencias comerciales

- ¿Cómo abordan las objeciones o resistencias durante la negociación?
- ¿Qué diferencias hay en su estrategia con clientes nuevos frente a clientes recurrentes?
- ¿Cómo describiría la colaboración con otros departamentos al preparar una propuesta para un cliente?

Planeación y seguimiento

- ¿Qué herramientas utilizan para planear y dar seguimiento a proyectos de venta de mayor complejidad?
- ¿En qué momento escalan un negocio a la gerencia general para incluirlo en la proyección de ventas?
- ¿Qué considera que limita actualmente su capacidad para cerrar negocios de mayor valor agregado?

Fragmentos clave de la entrevista al Ejecutivo Comercial Senior asociados al diagnóstico

Proceso Comercial

- *“Llevo más de 15 años trabajando con soluciones de identificación automática, así que muchos clientes me buscan directamente cuando necesitan reponer etiquetas, ajustar una impresora industrial, revisar lectores o resolver problemas de picking o despacho.”*

- *“Cuando converso con quienes están manejando la operación, suelo identificar rápido si el problema es desgaste de cabezal, mala calidad del insumo, fallas de lectura en altura o incluso necesidad de ampliar cobertura RFID. Con los años uno aprende a leer esas situaciones muy rápido.”*
- *“El ritmo es muy movido y muchas cosas las gestiono por llamada o mensaje para evitar que la operación del cliente se detenga. Sé exactamente el impacto que tiene un equipo que no funciona en operaciones de inventarios y despachos.”*

Gestión del Cliente

- *“Conozco bien a mis clientes: sé qué equipos tienen, qué tipo de etiquetas usan, qué ambientes manejan y qué tan exigentes son sus procesos. Eso facilita la comunicación porque me explican una situación y enseguida sé hacia dónde ir.”*
- *“Normalmente hablo con las personas que están en el día a día de la operación, quienes reportan cuando algo empieza a fallar o cuando necesitan aumentar capacidad.”*
- *“Cuando me contactan, ya tengo claro qué opciones pueden funcionar: si requieren un lector de largo alcance, una terminal robusta para picking o una etiqueta especial para ambientes difíciles.”*

Competencias Comerciales

- *“Después de tantos años, las conversaciones con los clientes se basan en productividad, velocidad de línea, calidad de impresión, errores de lectura o compatibilidad con sus sistemas. Hablamos en términos muy prácticos porque ambos entendemos la operación.”*
- *“Si un cliente menciona errores en inventarios o en despacho, rápidamente analizo si viene del lector, del tipo de etiqueta o de la configuración. No es solo vender un equipo, sino entender qué está pasando en su proceso.”*
- *“Me siento muy seguro recomendando soluciones porque he visto cómo funcionan en diferentes industrias y conozco bien sus limitaciones y ventajas.”*

Planeación y Seguimiento

- *“Organizo mi trabajo según los ciclos de operación de mis clientes: temporadas altas, cierres de inventario, ampliaciones de área. Ya conozco cuándo suelen requerir más insumos o cuándo ciertos equipos empiezan a mostrar desgaste.”*
- *“Cuando me mencionan que están creciendo o haciendo ajustes en su operación, sé que eso puede llevar a renovar lectores, ampliar puntos de impresión o estandarizar etiquetas, así que lo pongo sobre la mesa.”*

- *“Mi prioridad siempre es que su operación no se detenga, por eso anticipo lo que pueda afectar sus procesos antes de que se convierta en un problema.”*

Fragmentos Clave De La Entrevista A Ejecutivo Comercial Junior Asociados al Diagnóstico

Proceso Comercial

- *“Mi trabajo se mueve principalmente por las solicitudes que envían los clientes. La mayoría me escribe cuando necesita reponer etiquetas, ribbons o revisar alguna referencia específica.”*
- *“Normalmente reviso qué material usan, confirmo cantidades y preparo la cotización. Es un proceso rápido porque muchos pedidos son repetitivos.”*
- *“Casi todo lo gestiono por correo o WhatsApp, porque los clientes necesitan respuesta inmediata para no detener su operación.”*

Gestión del Cliente

- *“Tengo una relación muy cercana con las personas que están encargadas del inventario y abastecimiento, porque son quienes me avisan cuando están bajos de stock.”*
- *“Conozco bien las referencias que consumen y los tiempos en los que suelen necesitar reposición, así que estoy pendiente para ayudarles a que no se queden sin material.”*
- *“Las conversaciones casi siempre giran alrededor de lo que necesitan en el momento y de asegurarles disponibilidad.”*

Competencias Comerciales

- *“Me siento muy seguro manejando temas de etiquetas: tamaños, materiales básicos y diferencias entre una referencia y otra.”*
- *“Las conversaciones con los clientes suelen ser muy directas: cantidades, precios, tiempos de entrega y disponibilidad.”*
- *“Cuando tienen dudas entre dos opciones, les doy una recomendación basada en lo que he visto en otros pedidos, pero casi siempre siguen con lo que ya conocen.”*

Planeación y Seguimiento

- *“Organizo mi día según los pedidos que llegan y reviso constantemente qué solicitudes están pendientes para que no se demoren.”*
- *“Estoy atento a los clientes que consumen más, porque sé que pueden necesitar reposición antes de lo habitual.”*
- *“Mi prioridad es asegurar que tengan el material a tiempo para evitarles problemas en su*

operación.”

Anexo C. Cuestionario para la Gerencia General y Gerencia Financiera utilizado en para la recolección de información en la dimensión de Modelo de Ansoff y fragmentos representativos de las entrevistas.

Cuestionario:

Penetración de Mercado

- *(Aumentar participación en los mercados actuales con productos actuales)*
- ¿Qué tan clara considera la Gerencia que es la estrategia actual para aumentar la participación en los mercados donde la empresa ya opera?
- ¿Qué indicadores utiliza la empresa para medir la fidelización y retención de los clientes actuales?
- ¿Qué acciones ha implementado la organización para incrementar la recompra o el ticket promedio de los clientes existentes?
- ¿Existen políticas o incentivos comerciales orientados a fortalecer la relación con los clientes actuales frente a la competencia?
- ¿Cuáles son, desde la perspectiva de la Gerencia, las principales barreras que limitan el crecimiento en los mercados actuales?

Desarrollo de Mercado

- *(Llevar productos actuales a nuevos mercados geográficos o segmentos de clientes)*
- ¿Qué tan definida está la estrategia de la empresa para ingresar a nuevos segmentos o regiones?
- ¿Qué criterios utiliza la Gerencia para priorizar los nuevos mercados o industrias a explorar?
- ¿Cuenta la organización con estudios de viabilidad o análisis previos que orienten la expansión a otros mercados?
- ¿Qué rol desempeñan los aliados, distribuidores o canales estratégicos en la apertura de nuevos mercados?
- ¿Qué factores internos o externos considera la Gerencia que limitan actualmente la expansión hacia nuevos segmentos o regiones?

Desarrollo de Producto

- *(Introducir nuevos productos o servicios en mercados actuales)*
- ¿Cómo identifica la empresa las nuevas necesidades o tendencias dentro de su base actual de clientes?
- ¿Qué tan formalizado está el proceso de desarrollo o incorporación de nuevas soluciones al portafolio?
- ¿Cómo equilibra la Gerencia la inversión entre mantener productos maduros y desarrollar nuevas líneas o servicios?
- ¿Qué tan ágil considera la Gerencia que es la empresa para responder a los cambios o requerimientos del mercado?
- ¿Qué papel cumple la innovación, ya sea interna o mediante alianzas con terceros, dentro de la estrategia de crecimiento?

Diversificación

- *(Ingresar a nuevos mercados con nuevos productos o modelos de negocio)*

- ¿Qué tan clara es la visión de la Gerencia frente a oportunidades de negocio nuevas o no relacionadas con el giro principal de la empresa?
- ¿Cuenta la organización con procesos formales para evaluar el riesgo y la rentabilidad de proyectos de diversificación?
- ¿Qué capacidades o recursos internos considera la Gerencia que son críticos para desarrollar nuevas líneas de negocio?
- ¿Ha establecido la empresa alianzas o asociaciones estratégicas para reducir los riesgos de diversificación?
- ¿Qué factores culturales, financieros o estructurales podrían limitar la capacidad de la empresa para diversificarse?

Fragmentos clave de la entrevista a la Gerencia General asociados al análisis del Modelo de Ansoff

1. Penetración de mercado

- *“Sentimos que podríamos hacer mucho más con los clientes que ya tenemos, pero no contamos con una metodología clara para estructurar ese desarrollo.”*
- *“A veces logramos entrar, pero nos cuesta escalar la conversación hacia quienes realmente toman las decisiones dentro de las empresas.”*
- *“Dependemos bastante de unos pocos clientes grandes, y aunque funcionan bien, siempre está ese riesgo si alguno reduce sus compras.”*

2. Desarrollo de mercado

- *“Sabemos que podríamos llegar a más sectores, pero no tenemos del todo claro por dónde empezar ni qué priorizar primero.”*
- *“Hay muchos clientes pequeños o medianos con los que no avanzamos porque no tenemos una estrategia clara para darles seguimiento.”*
- *“Tenemos algo de presencia en varios sectores, pero todavía no lo trabajamos como una estrategia, sino más bien caso por caso.”*

3. Desarrollo de producto

- *“Los clientes nos mencionan nuevas necesidades, pero no contamos con un proceso para recoger toda esa información y convertirla en algo accionable.”*
- *“Sabemos que tenemos más capacidades técnicas, pero cuesta que el cliente lo vea porque no lo comunicamos de forma integrada.”*
- *“Tenemos la sensación de que podríamos ofrecer soluciones más completas, pero aún no hemos logrado definir bien cuáles y cómo estructurarlas.”*

4. Diversificación

- *“Hay ideas sobre cosas nuevas que podríamos hacer, pero todavía no sabemos si son viables o si tenemos las capacidades para arrancar.”*
- *“Escuchamos hablar de temas como IoT o analítica, pero no tenemos claro cómo integrarlos a lo que ya hacemos.”*

- *“Sabemos que en algún momento tendremos que dar un salto hacia algo distinto, pero todavía estamos entendiendo cuál sería ese camino.”*

5. Relación con clientes y gestión comercial

- *“Con algunos clientes sentimos que podríamos trabajar de manera más estratégica, pero hoy la relación sigue siendo muy transaccional.”*
- *“Muchas veces no logramos llegar a quienes realmente definen el presupuesto o la estrategia, y eso limita lo que podemos proponer.”*
- *“Nos falta una metodología que nos ayude a escalar el conocimiento de la empresa y a tener conversaciones más sólidas con los clientes actuales.”*

Fragmentos clave de la entrevista a la Gerencia Financiera asociados al análisis del Modelo de Ansoff

1. Penetración de mercado

- *“Desde finanzas veo que dependemos demasiado de unos pocos clientes grandes, y eso representa un riesgo importante para la estabilidad del flujo de caja.”*
- *“Noto que nos faltan herramientas para escalar la conversación con los decisores, y eso afecta la posibilidad de cerrar oportunidades de mayor margen.”*

2. Desarrollo de mercado

- *“Identifico que hay mercados y sectores donde podríamos participar, pero desde el área financiera no veo criterios claros para priorizar esas expansiones.”*
- *“Me preocupa que estemos dedicando esfuerzos dispersos en muchos clientes pequeños sin una estrategia que permita convertirlos en cuentas relevantes.”*
- *“Veo potencial en nuevas industrias, pero sin datos comparativos ni una metodología definida es difícil justificar inversiones para explorarlas.”*

3. Desarrollo de producto

- *“Veo que los clientes están pidiendo soluciones más completas, pero no contamos con estimaciones claras del retorno financiero de desarrollarlas.”*
- *“Percibo que tenemos capacidades técnicas subutilizadas, pero sin un proceso formal de evaluación de costos y beneficios es difícil avanzar.”*

4. Diversificación

- *“Identifico que, a mediano plazo, la empresa tendrá que diversificar, pero todavía estamos entendiendo cuál podría ser la ruta más sostenible.”*

5. Relación con clientes y gestión comercial

- *“Noto que no siempre tenemos claro quiénes son los decisores reales en las cuentas grandes, lo cual impacta la calidad del forecast.”*
- *“Siento que nos falta una metodología comercial que permita alinear expectativas, priorizar oportunidades y mejorar la exactitud del pipeline.”*

Anexo D. Cuestionario utilizado en para la recolección de información en la dimensión KAM y fragmentos representativos de las entrevistas a la Gerencia General y Equipo Comercial.

Cuestionario:

Priorización, selección y categorización de clientes clave

- ¿Existe una definición formal de qué constituye una “cuenta clave” dentro de la empresa?
- ¿Qué criterios se utilizan actualmente para seleccionar o clasificar a los clientes estratégicos (facturación, rentabilidad, potencial, relación, etc.)?
- ¿Qué tan desarrollada está la relación con los tomadores de decisiones y los influenciadores dentro de las cuentas clave?

Account Planning

- ¿Qué tan estructurado es el proceso de planificación comercial y estratégica para cada cuenta clave?
- ¿Con qué frecuencia se revisa el plan de cuenta y se actualizan las estrategias en función de los cambios del cliente o del mercado?
- ¿Qué acciones realiza la empresa para fortalecer la relación a largo plazo y generar valor más allá de la venta puntual?

Conocimiento del Rol de KAM

- ¿La empresa cuenta con responsables asignados exclusivamente al manejo de cuentas clave?
- ¿Cómo se mide el desempeño de los Key Account Managers: por ventas, rentabilidad, retención o desarrollo de negocio?
- ¿Qué mecanismos existen para coordinar la gestión de cuentas clave entre las áreas comercial, técnica, de servicio y financiera?
- ¿La empresa dispone de herramientas o sistemas de información que respalden la gestión y seguimiento de las cuentas clave?

Fragmentos clave de la entrevista a la Gerencia General asociados al análisis KAM

Priorización, selección y categorización de cuentas clave

- *“Tenemos identificadas las cuentas clave, pero el proceso sigue siendo intuitivo; no existe un marco formal que se aplique de manera consistente.”*
- *“Los criterios se mezclan entre volumen, urgencia y experiencia del comercial, así que no siempre están claramente definidos.”*
- *“Cuando noto que una cuenta clave no avanza, termino involucrándome directamente para asegurar la relación con los decisores.”*

Account Planning

- *“No contamos con un proceso estructurado de planificación de cuentas; cada comercial lo maneja según su estilo.”*

- *“Las revisiones de plan de cuenta no son periódicas; se dan solo cuando la situación lo exige.”*
- *“Las acciones de fortalecimiento de relación suelen ser reactivas, no estratégicas ni alineadas con un plan formal.”*

Conocimiento del Rol de KAM

- *“No tenemos un rol de KAM como tal; varios comerciales llevan cuentas grandes, pero sin un marco definido.”*
- *“El desempeño se mide principalmente por ventas, no por desarrollo de negocio o relación estratégica.”*
- *“La coordinación entre áreas depende de comunicación informal; no hay mecanismos estructurados para la gestión conjunta.”*

Fragmentos clave de la entrevista al Ejecutivo Comercial Senior asociados al análisis KAM

Priorización, selección y categorización de cuentas clave

- *“Sabemos cuáles son las cuentas clave, pero en la práctica cada uno las maneja como considera más conveniente.”*
- *“Los criterios no siempre están claros; a veces es facturación, otras es potencial, y otras simplemente la relación personal.”*
- *“El acceso a decisores depende mucho del histórico que tengamos con cada cliente y de las relaciones que uno haya construido.”*

Account Planning

- *“Hacemos planes de cuenta, pero no existe un formato unificado ni una guía clara de lo que debe incluir.”*
- *“Actualizamos el plan cuando el cliente cambia de rumbo o cuando hay algún problema, no de manera programada.”*
- *“Las acciones para fortalecer relaciones se basan mucho en la experiencia y el instinto más que en una estrategia definida.”*

Conocimiento del Rol de KAM

- *“No hay un rol de KAM formal; cada comercial senior gestiona sus cuentas grandes con su propio estilo.”*
- *“Nos evalúan por ventas logradas; no se mide desarrollo de la cuenta o crecimiento estratégico.”*
- *“La coordinación con servicio, técnico o finanzas es más bien informal; uno va tocando puertas cuando lo necesita.”*

Fragmentos clave de la entrevista al Ejecutivo comercial Jr. asociados al análisis KAM

Priorización, selección y categorización de cuentas clave

- *“Me dicen cuáles son las cuentas clave, pero no siempre entiendo por qué unas lo son y otras no.”*
- *“No hemos recibido formación formal para saber cómo priorizar cuentas o clasificarlas.”*
- *“La relación con tomadores de decisión normalmente la maneja el senior o la Gerencia; yo apoyo lo que me indiquen.”*

Account Planning

- *“He visto que existen planes de cuenta, pero no tenemos un proceso claro para construirlos o actualizarlos.”*
- *“Mucho del trabajo se aprende viendo a los compañeros con más experiencia; no hay una guía formal.”*
- *“Las acciones para fortalecer la relación dependen de lo que el equipo vaya definiendo sobre la marcha.”*

Conocimiento del Rol de KAM

- *“No tenemos un rol de KAM como tal; yo apoyo tareas, pero cada comercial maneja sus propias cuentas.”*
- *“No sé exactamente cómo se mide la gestión de una cuenta clave; veo que todo gira en torno a ventas logradas.”*
- *“La coordinación entre áreas la gestiono pidiendo ayuda según necesidad, porque no existe un proceso definido.”*

Anexo E. Cuestionario para la recolección de información en la dimensión BANT y fragmentos representativos de las entrevistas a la Gerencia General y al Equipo Comercial.

Cuestionario:

ETAPA 1 — BUDGET (Validación del Presupuesto)

- ¿Existen procedimientos formales para identificar si el cliente cuenta con presupuesto asignado antes de avanzar en una oportunidad comercial?
- ¿Qué tan frecuente el equipo comercial valida la fuente y disponibilidad del presupuesto del cliente (Budget)?
- ¿Qué tanto se utiliza la información de BANT para priorizar oportunidades en el embudo de ventas?

ETAPA 2 — AUTHORITY (Decisores e Influenciadores)

- ¿Se tiene claridad sobre quiénes son los tomadores de decisión y los influenciadores dentro del proceso de compra (Authority)?
- ¿Qué mecanismos se utilizan para mapear la estructura de poder o influencia dentro del cliente?

ETAPA 3 — NEED (Necesidad y Ajuste de la Propuesta)

- ¿Cómo se identifican y documentan las necesidades reales del cliente y su relación con la propuesta de valor (Need)?
- ¿Qué tan alineadas están las soluciones ofrecidas con los desafíos o prioridades estratégicas del cliente?

ETAPA 4 — TIMING

- ¿Se define y valida un cronograma claro del proceso de decisión o implementación del cliente (Timing)?
- ¿Qué tan consistentes son las prácticas del equipo comercial para aplicar los criterios de BANT en todas las etapas del proceso?
- ¿La Gerencia revisa de manera periódica la calidad del pipeline en función del cumplimiento de los criterios BANT?
- ¿Con qué frecuencia la Gerencia revisa el estado de las oportunidades comerciales y su avance dentro del embudo de ventas?
- ¿Qué mecanismos o reuniones utiliza la empresa para dar seguimiento al cumplimiento de metas, indicadores y planes de acción del equipo comercial?

Fragmentos clave de la entrevista a la Gerencia General asociados al análisis BANT

ETAPA 1 – BUDGET

- *“Conozco el concepto de validar el presupuesto, pero en la práctica lo hago de forma intuitiva en las cuentas que manejo directamente.”*
- *“El equipo no sigue un proceso formal para confirmar el presupuesto; muchas veces debo intervenir para entender si realmente existe viabilidad financiera.”*

ETAPA 2 – AUTHORITY

- *“Identifico rápidamente quién decide, pero esto lo hago desde la experiencia; el equipo no tiene un método claro para mapear la autoridad.”*
- *“Cuando noto que no estamos llegando al decisor correcto, soy yo quien interviene para abrir la puerta.”*

ETAPA 3 – NEED

- *“Trato de entender la necesidad real cuando me involucro, pero no contamos con un proceso estructurado para documentarla.”*
- *“El equipo suele enfocarse en lo que el cliente pide, no necesariamente en lo que necesita; falta ese análisis más profundo.”*

ETAPA 4 – TIMING

- *“Conozco el concepto de timing, pero no hay un seguimiento formal; reviso los tiempos cuando la oportunidad ya está en riesgo.”*
- *“Reviso el pipeline de manera intuitiva; no usamos BANT como criterio estándar para evaluar su calidad.”*

Fragmentos clave de la entrevista al Ejecutivo Comercial Senior asociados al análisis BANT

ETAPA 1 – BUDGET

- *“Sé que deberíamos validar el presupuesto desde el inicio, pero no lo hago de manera sistemática; depende del cliente.”*
- *“Normalmente confío en la relación y asumo que el cliente encontrará el presupuesto si la propuesta le interesa.”*

ETAPA 2 – AUTHORITY

- *“Entiendo el concepto de autoridad, pero no siempre mapeo la estructura del cliente; trabajo con los contactos que ya conozco.”*
- *“A veces avanzo una oportunidad sin tener claro quién toma la decisión final.”*

ETAPA 3 – NEED

- *“Detecto necesidades por la experiencia, pero no sigo un método formal para validarlas o documentarlas.”*
- *“En ocasiones presentamos propuestas sin alinear completamente la necesidad con la solución.”*

ETAPA 4 – TIMING

- *“Sé que deberíamos validar el tiempo de decisión, pero muchas veces avanzamos sin tener un cronograma claro del cliente.”*

- *“No uso BANT como filtro formal para priorizar; lo hago según experiencia y urgencias comerciales.”*

Fragmentos clave de la entrevista al Ejecutivo Comercial Jr. asociados al análisis BANT

ETAPA 1 – BUDGET

- *“No tengo claro cómo validar formalmente el presupuesto; avanzo según lo que me indica el senior o la gerencia.”*
- *“Pregunto por presupuesto a veces, pero no sigo ningún criterio específico.”*

ETAPA 2 – AUTHORITY

- *“No tengo una metodología para identificar al decisor; dependo de la información que me comparte el senior.”*
- *“A veces no sé si estoy hablando con la persona adecuada para avanzar la oportunidad.”*

ETAPA 3 – NEED

- *“Recojo la necesidad tal como el cliente la expresa; no sé cómo profundizar o validarla.”*
- *“No estoy familiarizado con cómo se documenta la necesidad dentro de un método como BANT.”*

ETAPA 4 – TIMING

- *“No tengo claro cómo validar el timing del cliente; avanzo cuando veo interés.”*
- *“No uso BANT para priorizar el pipeline porque no conozco bien la metodología.”*

Anexo F. Registro fotográfico. Desarrollo Metodológico y Evidencias del Proceso de Implementación de las Dimensiones ANSOFF, KAM y BANT.



Anexo G. Clientes de baja contribución y sin potencial de crecimiento estratégico.

Nombre cliente	Valor bruto	%Part.
CIL CADENAINTEGRAL DE LOGISTICA SAS	\$ 11,534,250.00	0.68%
DISTRIBUIDORA SERVIVALLE SAS	\$ 10,763,809.90	0.63%
ADOLFO LEON BECERRA SANCLEMENTE	\$ 10,444,000.00	0.61%
LABORATORIO MICROANALISIS INTEGRAL A ESCOBAR CAMPO & ASOCIADOS S A S	\$ 10,406,000.00	0.61%
MENSHEN COLOMBIA S A S	\$ 9,807,040.00	0.57%
GRUPO CLZ SAS	\$ 9,592,408.23	0.56%
CI SOEXCOL SAS	\$ 9,111,747.00	0.53%
REACTIVOS DEL VALLE	\$ 8,731,155.00	0.51%
MULTI IDEAS SAS	\$ 8,162,700.00	0.48%
ILUMAX SA	\$ 8,125,913.90	0.48%
INVERSIONES RY CARNES SAS	\$ 7,898,850.00	0.46%
ALIMENTOS LA CALI SAS	\$ 7,814,240.00	0.46%
SI SAS	\$ 7,678,800.00	0.45%
DENIM FACTORY SA	\$ 7,003,272.96	0.41%
CONFECCIONES INTIMAS LTDA	\$ 6,708,073.50	0.39%
CLINICA SAN RAFAEL DE POPAYAN SAS	\$ 6,702,390.00	0.39%
ROY ALPHA SA	\$ 6,653,158.00	0.39%
NATURAL MEDY DISTRIBUCIONES SAS	\$ 6,609,600.00	0.39%
JAMDAC SAS	\$ 6,393,250.00	0.37%
ACM HOLDINGS SAS	\$ 6,304,332.50	0.37%
PROKPIL SAS	\$ 6,297,140.00	0.37%
EL TEMPLO DE LA MODA SAS	\$ 5,928,000.00	0.35%
ALLERS SA	\$ 5,912,210.00	0.35%
INDUSTRIAS RE SAS	\$ 5,740,850.00	0.34%
PLASTIC FILMS INTERNACIONAL SA PLAFILM INTERNATIONAL	\$ 5,118,900.00	0.30%
SOLVO S.A.S	\$ 4,980,000.00	0.29%
SANTA ANITA NAPOLES SA	\$ 4,893,192.00	0.29%
CIC DIAGNOSTICA SAS	\$ 4,889,342.00	0.29%
MIBOKA SAS	\$ 4,873,000.00	0.29%
STBESTAMBUL SOCIEDAD POR ACCIONES SIMPLIFICADA	\$ 4,848,489.00	0.28%
MORADO APP SAS	\$ 4,769,700.00	0.28%
DER BAKER S A S	\$ 4,723,400.00	0.28%
PRODUCCION Y MAQUILAS INDUSTRIALES S.A.S.	\$ 4,672,000.00	0.27%
MODA ACTUAL SAS	\$ 4,391,286.00	0.26%
NAPROLAB SA	\$ 4,381,000.00	0.26%
DIAGNOSTICOS BIOMEDICOS S A S	\$ 4,378,427.95	0.26%
Total	\$ 247,241,927.94	14.49%

Anexo H. Roleplay BANT con ejemplos de preguntas por sector.

1. Budget (Presupuesto)

- **Retail:**
 - Vendedor: “¿Qué rango de inversión han destinado este año para mejorar la experiencia de compra en tienda?”
 - Cliente: “Tenemos un presupuesto ajustado, pero estamos abiertos si el retorno es claro.”
 - Vendedor: “En ese caso, podemos diseñar un paquete escalable que empiece con trazabilidad en las principales tiendas y luego se amplíe.”
- **Logística:**
 - Vendedor: “¿El área logística cuenta con un presupuesto asignado específicamente para proyectos de trazabilidad?”
 - Cliente: “Sí, pero está condicionado a mejoras en eficiencia.”
 - Vendedor: “Perfecto, podemos mostrarle cómo la reducción de errores en distribución puede justificar la inversión rápidamente.”
- **Manufactura:**
 - Vendedor: “En términos operativos, ¿qué porcentaje de su presupuesto está enfocado en reducción de costos internos?”
 - Cliente: “Un 15%, pero buscamos resultados inmediatos.”
 - Vendedor: “Le proponemos un piloto de bajo costo que muestre impacto en semanas.”

2. Authority (Autoridad)

- **Retail:**
 - Vendedor: “Además de usted, ¿quién más suele participar en la aprobación de proyectos para mejorar las tiendas?”
 - Cliente: “Normalmente el gerente de operaciones y el financiero.”
 - Vendedor: “Entonces prepararé información diferenciada para cada uno: impacto en la operación y retorno en cifras.”
- **Logística:**
 - Vendedor: “¿Quién dentro de su organización toma la decisión final sobre inversiones en logística?”
 - Cliente: “El director de *supply chain*.”
 - Vendedor: “¿Le parece si lo involucramos desde el inicio para asegurar que sus prioridades estén reflejadas en la propuesta?”
- **Manufactura:**
 - Vendedor: “¿Su equipo de operaciones tiene voz directa en la aprobación de soluciones tecnológicas?”
 - Cliente: “Sí, pero siempre validamos con TI.”
 - Vendedor: “Podemos coordinar una reunión conjunta para alinear expectativas.”

3. Need (Necesidad)

- **Retail:**
 - Vendedor: “¿Cuál es el principal desafío que enfrentan hoy en la gestión de inventario en tienda?”
 - Cliente: “Frecuentemente tenemos quiebres de stock.”
 - Vendedor: “Con RFID podemos reducirlos hasta un 30% y garantizar reposición oportuna.”

- **Logística:**
 - Vendedor: “¿Dónde se generan más errores en su cadena de distribución?”
 - Cliente: “Principalmente en el picking y despacho.”
 - Vendedor: “Podemos implementar trazabilidad por lote para mejorar la exactitud del 95% al 99%.”

- **Manufactura:**

Vendedor: “¿Qué impacto tienen las fallas de visibilidad en la operación diaria?”

 - Cliente: “Provocan sobrecostos y retrasos.”
 - Vendedor: “Podemos integrar dashboards operativos en tiempo real para anticipar incidentes.”

4. Timing (Plazo)

- **Retail:**
 - Vendedor: “¿Tienen previsto implementar una solución de trazabilidad antes de las temporadas altas de ventas?”
 - Cliente: “Sí, necesitamos resultados en máximo 3 meses.”
 - Vendedor: “Podemos estructurar un despliegue exprés para acompañar esa meta.”

- **Logística:**
 - Vendedor: “¿Hay algún hito en su operación logística que marque el plazo de este proyecto?”
 - Cliente: “Sí, la renegociación con un operador logístico en 6 meses.”
 - Vendedor: “Podemos asegurar que el sistema esté en marcha antes de esa fecha.”

- **Manufactura:**
 - Vendedor: “¿En qué momento necesitan ver mejoras en la eficiencia operativa?”
 - Cliente: “Antes de finalizar el trimestre.”
 - Vendedor: “Le proponemos un piloto de 90 días para validar resultados rápidamente.”

Anexo I. Resumen de oportunidades activas evaluadas con el modelo BANT.

Cuenta	Budget (Presupuesto estimado en millones)	Authority (Tomador de decisión / Cargo)	Need (Necesidad u oportunidad detectada)	Timing (Mes de cierre estimado)	Estado	Próximos pasos (acción crítica y lógica)
Alianza Fiduciaria	72	Jefferson Guzmán (director de TI)	Tablets industriales para registro de accidentes de tránsito.	diciembre 2025	Propuesta y Negociación	Validar requerimientos técnicos y fechas de entrega con el área de TI.
Bivien	67	Julián Andrés Buriticá (Ingeniero de Mejoramiento)	Automatizar impresión y suministro de etiquetas.	octubre 2025	Propuesta y Negociación	Entregar propuesta técnico- comercial con simulación de ahorros y plan de implementación.
Comercio Eléctrico	16	Gregoryo Payares (Director de TI)	Movilidad logística con handhelds (HH).	noviembre 2025	Propuesta y Negociación	Enviar propuesta final y agendar demostración de dispositivo HH.
Coopservir	70	Antonio Castañeda (Director de Compras)	Equipos móviles para <i>retail</i> .	diciembre 2025	Identificación	Confirmar contacto activo y agendar reunión exploratoria de diagnóstico.
Distribuciones Timarán	38	Josué Zapata (Director de Compras)	Continuación de proyecto de movilidad logística.	diciembre 2025	Propuesta y Negociación	Enviar propuesta de actualización y mantenimiento de equipos actuales.
Juancamole	218	Juan (Gerente) / Yeimi Quintín (Accionista)	Digitalizar control de inventario y registro productivo manual (ERP Siesa).	octubre 2025	Propuesta y Negociación	Presentar demo funcional del WMS y validar compatibilidad con ERP Siesa.
Menta Moda y Novedades	50	Andrés Restrepo (Director de Operaciones)	Implementar solución de POS, marcación y consulta de precios.	agosto 2025	Propuesta y Negociación	Realizar visita técnica al punto de venta para dimensionar

requerimientos
finales.

Pallomaro	96	Carlos Martínez (director de Logística)	Movilidad para implementación de WMS.	septiembre 2025	Propuesta y Negociación	Coordinar prueba piloto del HH en una operación real.
Studio F	101	Iván Acevedo (Gerente de Logística)	Mejorar calidad de etiquetas (actuales se despegan y deterioran).	diciembre 2025	Propuesta y Negociación	Presentar muestra física y cotización anual con plan de suministro.

Anexo J. Plantilla BANT de apoyo para calificar oportunidades comerciales.

Criterio BANT	Descripción del criterio	Preguntas guía
<i>B – Budget</i> (Presupuesto)	Determina si el cliente cuenta con recursos financieros asignados o disponibilidad de inversión.	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Existe un presupuesto definido para este proyecto? • ¿Qué área o fuente financia la inversión (CAPEX / OPEX)? • ¿Cuál es el rango de inversión esperado? • ¿Se requiere aprobación adicional?
<i>A – Authority</i> (Autoridad)	Evalúa si el interlocutor tiene capacidad de decisión o influencia sobre la compra.	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Quién aprueba las decisiones de compra? • ¿Con quién se debe sostener la conversación final de negocio? • ¿El interlocutor tiene influencia real en la decisión?
<i>N – Need</i> (Necesidad)	Analiza la existencia de una necesidad concreta y su impacto en el negocio del cliente.	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué problema o necesidad busca resolver? • ¿Qué consecuencias tiene no resolverlo? • ¿Qué beneficios se esperan con la solución? • ¿El problema está cuantificado (tiempo, costo, error, riesgo)?
<i>T – Timing</i> (Tiempo)	Define el momento y urgencia del cliente para implementar la solución.	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuándo planean tomar una decisión? • ¿Existe una fecha límite o hito operativo que impulse la compra? • ¿Qué otros proyectos o prioridades pueden influir en el cronograma?

Anexo K. Estimación de costos de adopción del Modelo Tridimensional.

La siguiente matriz se construyó analizando cada una de las metodologías BANT, KAM y Ansoff (OKR), y ajustándolas a la realidad operativa de una pyme colombiana. Para estimar el esfuerzo requerido, se definieron las horas de dedicación de cada rol según las responsabilidades que demanda cada metodología y el nivel de participación necesario para asegurar una adopción efectiva. Este análisis permitió asignar las cargas de trabajo y justificar el esfuerzo organizacional asociado a cada componente del Modelo Tridimensional.

Matriz de Participación y Dedicación por Rol en la adopción del modelo en el primer año

Metodología	G. General - Horas/ Comportamiento	G. Financiero- Horas / Comportamiento	Ejecutivo Sr – Horas/ Comportamiento	Ejecutivo Jr- Horas/ Comportamiento
BANT	13 Participación en definición de metas, seguimiento y revisión estratégica del uso del método.	12 Revisión de indicadores, validación de métricas y análisis de impacto financiero.	27 Aplicación operativa intensiva, práctica guiada y retroalimentación durante la adopción.	27 Formación práctica, ejecución diaria del método y consolidación de habilidades comerciales.
KAM	20 Definición del alcance del programa, criterios de segmentación y revisión de planes de cuenta.	18 Evaluación del potencial económico de cuentas clave, caso de negocio y revisión de márgenes.	45 Construcción de account plans, análisis estratégico, relacionamiento con stakeholders y articulación interna.	40 Apoyo operativo: análisis de datos, mapeo de cuentas, documentación y seguimiento táctico.
OKR (Ansoff)	15 Seguimiento estratégico de los OKR ya definidos, revisión de avances y alineación de prioridades para asegurar coherencia con la dirección del negocio.	12 Monitoreo de indicadores financieros asociados a los OKR, verificación de metas y evaluación de su impacto económico durante la adopción.	20 Seguimiento táctico de los OKR del equipo, análisis de progresos y ajustes operativos necesarios para asegurar su cumplimiento.	18 Registro de avances, apoyo en el seguimiento táctico y ejecución de los ajustes operativos derivados del monitoreo de los OKR..

La siguiente tabla muestra los salarios mensuales y el valor por hora de cada rol, utilizados como base para calcular los costos de implementación del modelo.

1. Valores Salariales por Rol

La siguiente tabla muestra los salarios mensuales y el valor por hora de cada rol, utilizados como base para calcular los costos de implementación del modelo.

Rol	Salario mensual	Valor hora
Gerente General	\$10.000.000	\$62.500
Gerente Financiero	\$8.000.000	\$50.000
Ejecutivo Senior	\$4.000.000	\$25.000
Ejecutivo Junior	\$2.000.000	\$12.500

2. Estimación de Costos – Adopción BANT (1 mes)

La siguiente tabla presenta el costo estimado del primer mes de adopción de BANT, considerando las horas requeridas por cada rol y su valor hora correspondiente.

Rol	Horas totales	Valor hora	Costo total
Gerente General	13	\$62.500	\$812.500
Gerente Financiero	12	\$50.000	\$600.000
Ejecutivo Senior	27	\$25.000	\$675.000
Ejecutivo Junior	27	\$12.500	\$337.500
TOTAL BANT (1 MES)			\$2.425.000

3. Costos OKR - Ansoff (6 meses)

La tabla siguiente presenta el costo estimado de la Fase OKR, calculado con base en las horas dedicadas por cada rol y su valor hora correspondiente.

Rol	Horas totales	Valor hora	Costo total
Gerente General	18	\$62.500	\$1.125.000
Gerente Financiero	18	\$50.000	\$900.000
Ejecutivo Senior	24	\$25.000	\$600.000
Ejecutivo Junior	24	\$12.500	\$300.000
TOTAL FASE 3 OKR			\$2.925.000

4. Costos adopción KAM (3 meses)

La tabla resume el costo estimado de implementar KAM durante tres meses.

Rol	Horas estimadas	Costo mínimo
Gerente General	30	\$1.875.000
Gerente Financiero	24	\$1.200.000
Ejecutivo Senior	55	\$1.375.000
Ejecutivo Junior	40	\$500.000
TOTAL KAM (3 meses)		\$4.950.000

En conjunto, los costos de adopción de las tres metodologías BANT, OKR-Ansoff y KAM representan una inversión total de \$10.300.000, calculada a partir de las horas requeridas por cada rol y sus respectivos valores por hora. Este valor consolida los costos de implementación táctica, seguimiento estratégico y adopción metodológica, proporcionando una estimación integral del esfuerzo necesario para la puesta en marcha del Modelo Tridimensional de Gestión Comercial.

Anexo L. Cálculo de Costos, Beneficios y ROI del Modelo Tridimensional.

La siguiente tabla presenta la proyección financiera consolidada del Modelo Tridimensional, integrando los ingresos esperados por nuevas ventas, los costos estimados de adopción y el cálculo del retorno sobre la inversión (ROI). Este análisis permite cuantificar el impacto económico del modelo, comparando la inversión requerida con el margen adicional proyectado y evidenciando su viabilidad financiera para la organización.

Concepto	Valor	Detalle / Fórmula
Ventas anuales 2024	\$1.705.000.000	Línea base
Incremento proyectado (20%)	\$341.000.000	$1.705.000.000 \times 0,20$
Margen adicional proyectado (12% – 25%)	\$41.000.000 \$85.000.000	– $341.000.000 \times 0,12 = 41.000.000$ / $341.000.000 \times 0,25 = 85.000.000$
Costo implementación BANT (1 mes)	\$2.425.000	Estimación metodológica - Según horas por rol
Costo implementación OKR (3 fases)	\$2.925.000	Estimación metodológica - Según horas por rol
Costo implementación KAM	\$4.950.000	Estimación metodológica - Según horas por rol
Inversión total del Modelo Tridimensional	\$10.300.000	$2.425.000 + 2.925.000 + 4.950.000$
ROI mínimo	298%	$(41.000.000 - 10.300.000) / 10.300.000$
ROI máximo	726%	$(85.000.000 - 10.300.000) / 10.300.000$

Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas



VIGILADA MINEDUCACIÓN Res. 12220 de 2016