



Vende Digital

Financiera de Desarrollo
Territorial S.A. (Findeter)
Colombia





VENDE DIGITAL

Financiera de Desarrollo Territorial
S.A. (Findeter)
Colombia



ABSTRACT

The program provides support and accompaniment to more than 10 thousand merchants and entrepreneurs in the MSME sector for the implementation of digital sales channels and the start-up of their virtual stores. The program has achieved the projected investment objectives with 100% compliance in all activities, these resources have allowed certifying more than 48,500 beneficiaries nationwide with a reach of more than 450 municipalities in 30 departments of Colombia.

RESUMO

O programa oferece apoio e acompanhamento a mais de 10.000 comerciantes e empreendedores do setor de MPME para a implementação de canais de vendas digitais e o lançamento de suas lojas virtuais. O programa alcançou os objetivos de investimento projetados com 100% de conformidade em todas as atividades, e esses recursos permitiram a certificação de mais de 48.500 beneficiários em todo o país, com um alcance de mais de 450 municípios em 30 departamentos da Colômbia.

RESUMEN

El programa brinda apoyo y acompañamiento a más de 10 mil comerciantes y empresarios del sector Mipyme para la implementación de canales digitales de ventas y con la puesta en marcha de sus tiendas virtuales. El programa ha logrado los objetivos de inversión proyectados con un cumplimiento al 100% en todas las actividades, estos recursos han permitido certificar a más de 48,500 beneficiarios a nivel nacional con un alcance de más de 450 municipios en 30 departamentos de Colombia.





1.

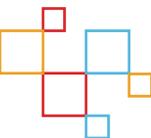
Presentación de Findeter

La Banca Financiera de Desarrollo Territorial S.A. (Findeter), creada bajo la Ley 57 de 1989, y modificada por el Decreto 4167 de 2011, es una sociedad de economía mixta de orden nacional organizada como un establecimiento de crédito, vinculada al Ministerio de Hacienda y Crédito Público, y sometida a vigilancia de la Superintendencia Financiera de Colombia, comprometida con el desarrollo sostenible del país y reconocida por su capacidad de planificación, estructuración, financiamiento y ejecución de proyectos que transforman territorios.

Su objetivo es otorgar créditos de redescuento a través de intermediarios financieros para financiar proyectos de infraestructura públicos y privados en el país y proveer asistencia técnica para la ejecución de programas de Agua y Saneamiento Básico, Infraestructura Social, Tecnologías de la Información y Vivienda y Desarrollo Urbano, luego su misión es ser el socio estratégico del Gobierno Nacional y entidades territoriales para llevar a cabo proyectos que generen calidad de vida en todas las regiones del país. Su visión es ser líder en servicios integrales de banca de desarrollo, aumentando su cobertura a nivel nacional y promoviendo el desarrollo sostenible del país.

Findeter tiene presencia en todo el territorio nacional a través de cinco regionales que cubren las zonas del Caribe, Noroccidente, Nororiente, Eje Cafetero, Pacífico y Centro, con un total de 13 Sedes en Barranquilla, Cartagena, Montería, Santa Marta, San Andrés, Medellín, Cúcuta, Bucaramanga, Cúcuta, Pereira, Cali, Neiva y su sede principal en Bogotá.

Certificados por la Fundación más Familia como Empresa Familiarmente Responsable (EFR), con más de 590 empleados (247 empleados de planta, 335 en misión, 7 aprendices Servicios Nacional de Aprendizaje - SENA y un practicante universitario a 2021), y el puesto número 5 dentro de las 20 mejores empresas para trabajar en Colombia según la metodología del Great Place to Work® Institute, Findeter ha desembolsado \$3.8 billones a los sectores público y privado durante 2022, financiando 916 proyectos en el mismo periodo para 781 municipios beneficiados por sus servicios y productos con un total de





\$2.1 billones administrados en ejecución de obras durante 2021 para la ejecución de 333 proyectos en el mismo periodo.

Para 2021 Findeter tuvo una utilidad operacional de \$91.591 millones de pesos y una rentabilidad financiera del 5,92% con una cartera neta de \$9.57 billones de pesos, siendo su patrimonio de \$1.30 billones de pesos.

A través de su modelo de gestión integral, Findeter ofrece servicios de planificación, estructuración, financiación y asistencia técnica en la ejecución de proyectos de infraestructura prioritarios para el desarrollo sostenible de las regiones. Se busca una asignación eficiente y pertinente de recursos económicos y técnicos en el territorio nacional.

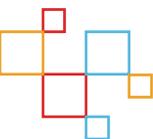
La Entidad financia proyectos de infraestructura del sector público y privado en diferentes ámbitos, como vivienda social y servicios públicos domiciliarios, transporte, energía, salud, educación, comunicaciones, turismo, entre otros.

Findeter, reconocida por la Secretaría de Transparencia de la Presidencia de la República como una de las empresas con más altos estándares para la identificación, prevención y mitigación de actos de corrupción, se ha convertido en el aliado estratégico del Gobierno Nacional y las regiones para poner en marcha proyectos generadores de bienestar. Su promesa de valor se basa en la planificación pertinente, estructuración oportuna, financiación competitiva y ejecución efectiva de proyectos, lo que les ha permitido consolidarse como una institución financiera sólida y confiable en el país.

2.

Alianza estratégica FINDETER – MinTIC

El Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC) en Colombia tiene la tarea de diseñar, formular, adoptar y promover políticas, planes, programas y proyectos del sector de TIC para contribuir al desarrollo económico, social y político del país y elevar el bienestar de los colombianos, así como impulsar el desarrollo y fortalecimiento del sector de TIC y promover la investigación e innovación buscando su competitividad y avance tecnológico, y es por ello que su Dirección de Economía Digital, encargada de dirigir, formular y dar seguimiento a las políticas para la industria de TIC en el país, encuentra en Findeter un aliado estratégico para el desarrollo del proyecto bandera denominado Vende Digital para la implementación de las TIC en el comercio electrónico del país.





Findeter en desarrollo de su objeto social como prestador de servicios de asistencia técnica, estructuración de proyectos, consultoría técnica y financiera, aúna sus esfuerzos técnicos, administrativos y financieros al Ministerio TIC para formular, ejecutar y realizar el seguimiento del proyecto Vende Digital durante los años 2020, 2021, 2022 y el primer trimestre de 2023, realizando el diseño, ejecución y administración del proyecto de inversión que permitió alcanzar sus objetivos fundamentales.

Y así, Vende Digital, en medio del acelerado avance de la cuarta revolución industrial y la transformación digital de la sociedad que hacen inminente la necesidad de implementar modelos económicos en el marco de la economía digital, potencia en las empresas y el comercio la adaptación y adopción de medidas para consolidar su transformación digital y productiva.

Esta iniciativa pensada con el fin de fomentar el desarrollo económico, social y político, promoviendo a la par el acceso, el desarrollo de contenidos y aplicaciones, la prestación de servicios y la masificación del Gobierno en Línea, establece en sus objetivos y funciones la promoción de una cultura de las TICs en el país a través de dos líneas estratégicas que favorezcan su apropiación y masificación: Vende en Línea, dirigida a negocios que no han tenido experiencia con las ventas digitales y Tiendas Virtuales, enfocada en empresas o comercios más desarrollados.

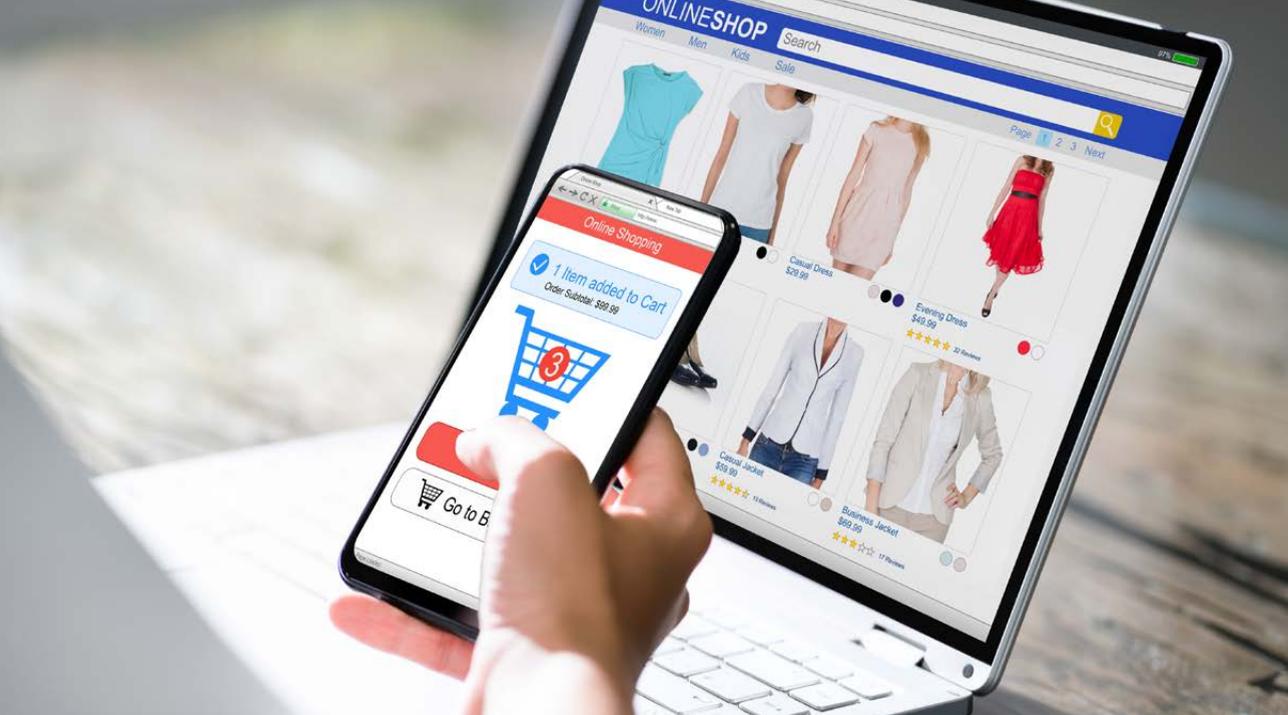
La línea estratégica Vende en Línea permitió la transferencia de conocimiento a través de un esquema virtual sobre las características del ecosistema de comercio electrónico, pagos digitales, soluciones de eCommerce y herramientas de marketing digital. Y, por otro lado, Tiendas Virtuales que buscó implementar la cadena de comercio electrónico a través de la creación de una página web que integra carrito de compras, pasarela de pagos y la logística de entrega, entre otros.

El programa Vende Digital se lanzó en 2020 y posteriormente con una nueva versión en 2022 gracias al éxito de la primera ejecución, brindó apoyo y acompañamiento a más de 10.000 colombianos en cada vigencia entre comerciantes y empresarios de MiPyme para la implementación de sus canales digitales de ventas y con la puesta en marcha de sus tiendas virtuales, logrando para las dos versiones exitosos resultados.

3. Objetivos

Cada línea estratégica del proyecto Vende Digital impactó un sector específico de la población colombiana definiendo con ello dos objetivos fundamentales congruentes.





Para Tiendas Virtuales este objetivo fue:

La contratación de operadores que realicen el diseño, la implementación y el monitoreo de un esquema de acompañamiento empresarial orientado al fortalecimiento del comercio electrónico y los pagos digitales a los comerciantes y empresarios colombianos.

Para la línea estratégica Vende en Línea el objetivo fue:

La contratación de operadores para formular, ejecutar y realizar el seguimiento de una estrategia que les permita a comerciantes y/o MiPymes colombianas de diferentes sectores económicos, la sensibilización y capacitación virtual para la creación y puesta en marcha de tiendas virtuales que les permita hacer visibles sus negocios en el ecosistema digital e incrementar sus ventas mediante el comercio electrónico e incremento de transacciones digitales.

Estos objetivos fueron medibles a través de los productos derivados de las actividades del proyecto, y los indicadores de impacto (de procesos y resultados), definidos estos para cada línea estratégica (Figura N°1)

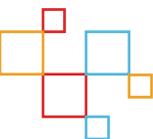




Figura N°1.

Entregables e Indicadores de las Líneas Estratégicas de Vende Digital

Evidencias

FASE 1.	Plan de trabajo detallando
FASE 2.	Diseño, de la estrategia / Contenidos virtuales
FASE 2.	Diseño, de la estrategia / Contenidos virtuales
FASE 3.	Informe de convocatoria / Informe de selección / Informe de caracterización
FASE 4.	Informe de implementación del acompañamiento técnico
FASE 5.	Informe de cierre y resultados
FASE 6.	Informe de promoción y divulgación
FASE 7.	7 informes de Seguimiento de las fases e indicadores

Vende en línea



Indicadores de resultados

1. Gestión del proyecto: Análisis de la Convocatoria.
2. Competitividad y productividad.
3. Cadena de Valor.
4. Actividad Comercial (Comercio electrónico)
5. Satisfacción de la Línea estratégica "Vende en Línea".

Evidencias

FASE 1.	Plan de trabajo detallando
FASE 2.	Diseño, de la estrategia / Contenidos virtuales
FASE 3.	Informe de convocatoria / Informe de selección / Informe de caracterización
FASE 4.	Informe de implementación del acompañamiento técnico
FASE 5.	Informe de cierre y resultados
FASE 6.	Informe de promoción y divulgación
FASE 7.	7 informes de Seguimiento de las fases e indicadores

Tiendas Virtuales



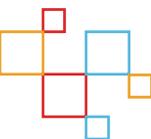
Indicadores de proceso

1. Total de inscritos en la convocatoria
2. Divulgación de la línea estratégica "Tiendas Virtuales"
3. Total de comerciantes y/o mipymes colombianas vinculadas a la línea estratégica "Tiendas Virtuales".
4. Uso de Centro de recursos.
5. Participación de los beneficiarios en las asesorías individuales.
6. Participación de los beneficiarios en las sesiones sincrónicas grupales.

Indicadores de resultados

1. Total de transacciones y promedio.
2. Visitas realizadas.
3. Tasa de conversión
4. Nivel de satisfacción de los beneficiarios de la línea estratégica "Tiendas virtuales"
5. Nivel de Satisfacción al Cliente.

Este programa de carácter integral que comprende la sensibilización y capacitación virtual, así como el acompañamiento técnico y la disposición de herramientas digitales para comerciantes y empresarios en la implementación de tiendas virtuales y el fortalecimiento del comercio electrónico en el país, permitió incrementar sus ventas y hacer visibles sus negocios en el ecosistema digital, así como monitorear y garantizar el éxito de las iniciativas empresariales. Con estas medidas, se logró impulsar el crecimiento y desarrollo del sector empresarial en Colombia, como se verá adelante.





4.

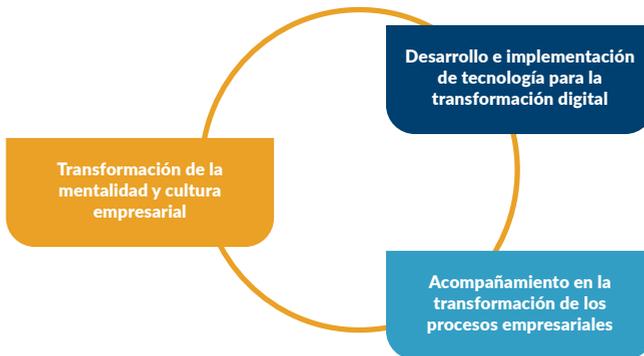
Promoviendo el desarrollo en Colombia

El MinTIC en alineación con el mandato social y objetivos de Findeter y dados los múltiples retos que afrontan las empresas colombianas para su transformación digital, buscaba con el proyecto Tiendas virtuales y Vende en línea promover el desarrollo económico y social en Colombia a través del fortalecimiento de la capacidad empresarial y el uso de tecnologías digitales.

Es así como a través del apoyo financiero y técnico, Findeter promueve en esta alianza el desarrollo económico, social y de infraestructura tecnológica requeridos para el crecimiento económico y al mejoramiento de la calidad de vida de los colombianos, trabajando juntos mediante la promoción de la innovación, la tecnología y el emprendimiento desde tres ejes de trabajo fundamentales (Figura N°2).

Figura N°2.

Ejes de Trabajo para el Crecimiento Económico y Mejoramiento de la Calidad de Vida en Colombia



Fuente: FINDETER

Para ello, Findeter apoya el desarrollo del proyecto mediante siete fases en donde pone a disposición toda su experiencia técnica y talento humano:

- **Fase 1:** Desde su amplia experiencia y visión, Findeter desarrolla un plan de trabajo coherente con los objetivos del proyecto y pone a disposición talento humano en los roles de gerencia de proyecto, dirección administrativa y financiera, especialistas en sistemas de información y comunicación social, todos con conocimiento de base y asesores en estrategias de formación virtual.





- **Fase 2:** Gracias a la visión y relacionamiento institucional, Findeter logra a través de los operadores impactar todas las zonas del país convocando miles de inscritos interesados en las estrategias y con ello alcanzando un hito fundamental para el éxito de la estrategia.
- **Fase 3:** Para la selección, gracias a la experiencia de Findeter se establece un sistema de seguimiento técnico que garantizó transparencia, disponibilidad y acceso en tiempo real a la información de los inscritos y seleccionados.
- **Fase 4:** Findeter dispone de asesores y profesionales altamente capacitados para atender a la necesidad de establecer un proyecto de infraestructura, esta vez tecnológica, que permitió soportar un proceso de formación sincrónico y asincrónico, a la par que se dispuso virtualmente de tiendas online y se recopiló información vital de cada uno de los participantes en un proceso de formación estructurado pero moderno a través de diferentes aplicaciones y plataformas, todas monitoreadas y evaluadas durante todo el proceso de la fase.
- **Fase 5:** El proyecto implicó la planeación y puesta en marcha de eventos de cierre innovadores en formatos presencial y virtual de acuerdo con los requerimientos del momento de cada una de sus vigencias, y con ello de la puesta en marcha de estrategias de comunicación y gestión eficaces y pertinentes.
- **Fase 6:** Transversal a todo el proyecto, Findeter dispuso de manera creativa e innovadora de talento humano para la asesoría y seguimiento del desarrollo de la promoción y divulgación del proyecto en múltiples plataformas y medios de comunicación a nivel nacional.
- **Fase 7:** Durante todo el proyecto Findeter hizo seguimiento riguroso de los datos e información generada en cada una de las fases del proyecto, a través de la implementación de herramientas de gestión de proyectos y de aplicaciones tecnológicas para la administración y presentación de la información e indicadores de proceso y resultado definidos para las dos líneas estratégicas.

Todas las fases permitieron poner en marcha múltiples servicios del amplio portafolio de Findeter soportado con el modelo de gestión integral, con el que se dio respuesta al reto de MinTIC y de los miles de empresarios que dispusieron productos y servicios en áreas ampliamente conocidas por la entidad en el sector de las Telecomunicaciones, uno de los 12 sectores financiados por Findeter.

El proyecto se desarrolló en los diferentes sectores de la economía colombiana, activando la comercialización de productos y servicios en diversos sectores de la población, sin distinción de raza, sexo, condición socioeconómica o nivel educativo (Figura N°3).





Figura N°3.

Sectores de la Economía donde se Desempeñó el Programa Vende Digital



Por todo esto Vende Digital es una estrategia con un gran potencial para ayudar a Findeter a alcanzar sus objetivos de desarrollo territorial sostenible e innovación en Colombia que pueden ayudar a las empresas locales y regionales a expandirse digitalmente y aumentar sus ingresos, lo que a su vez puede contribuir al crecimiento económico y la creación de empleo en las regiones del país.

5.

FINDETER innovando desde la transformación digital

En todos los hitos del proyecto Vende Digital, Findeter aplicó conceptos y procedimientos propios de los proyectos de infraestructura desarrollados a través de todos los años de experiencia que tiene en importantes obras de infraestructura a lo largo y ancho del país, a un proyecto tecnológico, lo que permitió el cumplimiento de cada uno de los indicadores del proyecto, la consecución de cada una de las actividades y la recolección, revisión y validación de la información de valor para cada una de las fases del proyecto, con una mirada rigurosa pero atípica que garantizó el éxito en el cierre y liquidación de cada una de las vigencias del proyecto.





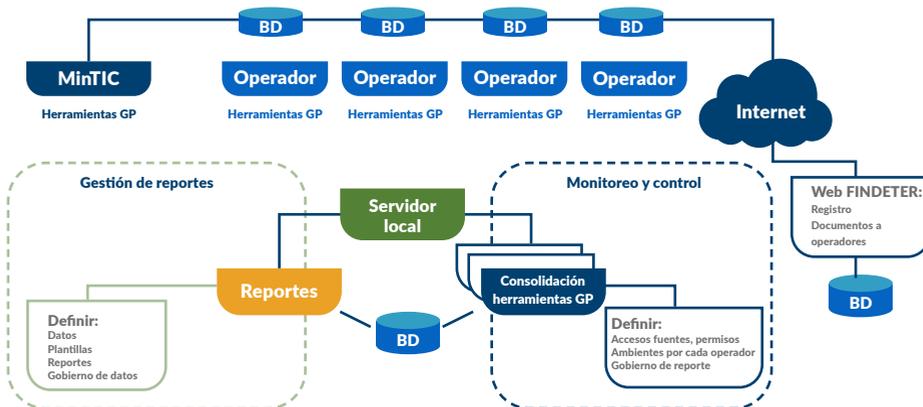
Para este proyecto se innovó en las herramientas con que se gestionó y dio seguimiento permanente, la primera de ellas, la herramienta de gestión gerencial para proyecto, una herramienta digital que incluyó 16 elementos (Project chárter, EDT, cronograma, plan de calidad, control de cambios, entre otros.) para el control y seguimiento, con una arquitectura diseñada a la medida para responder enteramente a las necesidades del proyecto (Figura N°4).

Además, se generaron por parte de los operadores y Findeter, tableros de control para dar cuenta del avance general del proyecto en tiempo real, lo que agilizó los procesos garantizando el cumplimiento a cabalidad de las actividades de cada fase del proyecto para cada línea estratégica,

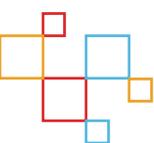
Las reuniones de seguimiento semanales fundamentadas en metodologías ágiles, con roles, actividades y tiempos preestablecidos; reuniones en un gran porcentaje virtuales, cortas, estructuradas y con compromisos claramente delimitados, garantizaron el seguimiento riguroso del proyecto de cara a los operadores que lo desarrollaron y con ello el cumplimiento de todas las tareas propuestas en tiempo récord.

Figura N°4.

Arquitectura de Herramienta para el Seguimiento Gerencial



Este proceso de documentación sumado al ejercicio de estructuración de repositorios virtuales para el almacenamiento ordenado y muy completo de evidencias de ejecución, garantizaron el cierre y liquidación del proyecto en tiempos que posicionaron la metodología en la gerencia de infraestructura como una de las más eficientes, ejemplo para ser tenido en cuenta en los proyectos posteriores.





Además, el contexto mismo en que se desarrolló el proyecto implicó la innovación en las aplicaciones de comercio que se generaron para los dos nichos de la estrategia donde se recogieron experiencias únicas registradas como casos de éxito, ya sea por lo innovador de la puesta en marcha de los canales de comercio electrónico o las tiendas virtuales, su diseño y disposición de servicios o productos, o por el alcance en las ventas o el aumento tan significativo en los indicadores de tasa de conversión y transacciones promedio, entre otros.

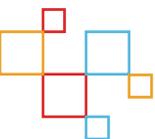
A nivel de promoción y divulgación el proyecto alcanzó impacto nacional con campañas modernas (Figura N°5) que usaron, además de los medios tradicionales como radio, prensa y televisión, las redes sociales principales, como Instagram, Facebook y Twitter, y además hizo uso de la mensajería instantánea como WhatsApp y Telegram para lograr canales de comunicación directos con los beneficiarios, todo acompañado y asesorado por los profesionales de comunicaciones de Findeter y MinTIC. Esto generó gran apropiación en los participantes, que a la vez que se formaron en el uso de los canales de comercio electrónico y las diferentes billeteras electrónicas disponibles, aprendieron a usarlos como vitrina comercial e informativa.

Figura N°5.

Ejemplos de Colaboración Regional para la Divulgación de la Estrategia



La estrategia de convocatoria además del alcance logrado con los operadores y los esfuerzos de MinTIC y Findeter se fundamentó en las alianzas estratégicas que se gestaron con las diferentes entidades públicas del país en las diferentes regiones tales como: el Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA), la Cámara de Comercio, las Secretarías departamentales, las Alcaldías, entre otras.





El proceso de acompañamiento técnico se desarrolló 100% online haciendo uso de plataformas LMS (Learning management system) y sistemas de videoconferencia y streaming, todo fundamentado en estrategias didácticas que garantizaron un aprendizaje técnico y aplicado en los beneficiarios con quienes se trabajó en diferentes momentos del acompañamiento técnico:

- Espacios de formación autónoma, a través de plataformas educativas que pusieron a disposición recursos en vídeo, documentos, presentaciones, actividades interactivas, entre otros, que abarcaron diversos temas de interés para los comerciantes y empresarios.
- Espacios masivos de capacitación, en donde expertos con gran trayectoria y experiencia compartieron sus consejos y conocimientos a los miles de inscritos.
- Espacios grupales de acompañamiento, donde tutores virtuales con experiencia técnica y pedagógica acompañaron grupos de beneficiarios con intereses y retos similares.
- Espacios individuales de asesoría, donde cada beneficiario tuvo de 2 a 6 horas de acompañamiento personal para configurar y personalizar su canal de comercio o su tienda virtual.

Estos momentos de acompañamiento garantizaron que cada uno de los beneficiarios tuviese realmente un aprendizaje técnico aplicado. Esto conllevó la consolidación de un sistema de recolección y almacenamiento de evidencias que garantizara el cumplimiento de cada uno de los hitos del proyecto, lo que implicó de parte de Findeter un reto y una innovación generando un sistema de repositorio y seguimiento eficiente tanto de las evidencias del proceso por beneficiario como de las bases generales de cada proceso, así como de la técnica de revisión y validación.

La última innovación del proyecto, los diferentes eventos inaugurales y de cierre para cada versión, permitieron ajustarse a las circunstancias y contextos en que se desarrolló el proyecto. La estrategia inició con un evento en un escenario absolutamente creativo que permitió todo un despliegue de innovación y celebración al logro de los comerciantes que iniciaban su proceso a lo largo y ancho del país.

En 2021 se requirió la realización de un evento de cierre en medio de la finalización de la pandemia y aún con condiciones de distanciamiento social que inspiraron la realización de un evento mixto en donde comerciantes y empresas del país pudieron mostrar sus casos de éxito a la vez que se presentaron cifras de valor para la versión y se dio cierre a esta versión transmitiendo a todo el país los logros de esta estrategia.





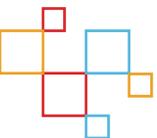
Todos los eventos de cierre ejecutados permitieron demostrar el potencial de los canales virtuales para llegar a todos los rincones del país y la necesidad de que los colombianos adquirieran las habilidades necesarias para que sus comercios trasciendan y permitan el desarrollo económico y comercial que necesita el país.

6. Antecedentes

El proyecto Vende digital tuvo con Findeter sus inicios en 2016 cuando se planeó la primera versión con un alcance de 26.188 beneficiarios y con el nombre de MiPyme Digital que tuvo su implementación entre 2017 y 2019, luego en 2020 con ejecución entre 2020 y 2022, se proyectó el desarrollo de la estrategia ahora denominada Vende Digital, separando la población objetivo en comerciantes personas naturales y empresarios formalizados con 3.500 beneficiarios para Vende en Línea la solución propuesta para personas naturales, y 7.393 beneficiarios para Tiendas Virtuales en que se trabajó con empresas. Posterior a ello entre el año 2022 al 2023 con la nueva versión de Vende Digital, se define una meta de al menos 10.000 beneficiarios, Vende en línea con un alcance de 6.000 beneficiarios y Tiendas Virtuales que logra 5.445 beneficiarios. Pero el éxito del programa, que redunda en el cumplimiento de todas las metas y objetivos propuestos a nivel cualitativo y cuantitativo en todas sus versiones, también se puede evidenciar en que en cada ejecución de las líneas estratégicas se lograron ahorros en la inversión tales, que permitieron ir más allá de la meta inicial y alcanzar un aprovechamiento máximo de la inversión.

La estrategia del dividió de aspectos:

- La implementación de tecnología requiere la revisión de procesos internos de las empresas y la digitalización gradual de cada uno,
- El proceso de transformación digital en las empresas varía de acuerdo con el tamaño y sector,
- Vender es el interés final de las empresas y a través del conocimiento de herramientas TI y su implementación, podrán lograr aprovechar el entorno digital para hacerlo.





Con cinco componentes interconectados (líneas de acción) que buscaban llevar a las MiPyme por la ruta digital a través de la transformación de sus negocios, así:

- **Formación en el Uso de las TIC:** diseño e implementación de una plataforma virtual de cursos con contenidos aplicados que permitan el desarrollo de habilidades en el uso de las TIC por parte de los empresarios.
- **Centros TIC de desarrollo empresarial:** acompañamiento especializado que permita a los empresarios llevar a sus empresas de un nivel a otro en su transformación digital.
- **Proyectos eCommerce:** contribuir a facilitar el acceso, uso y apropiación del comercio electrónico en las MiPyme colombianas, a través de una solución que les permita comercializar sus productos y/o servicios y efectuar transacciones en línea.
- **Masificación de soluciones TI:** incentivar la apropiación de tecnologías con soluciones a la medida de las MiPyme en diferentes sectores económicos, según el tipo de negocio y tamaño de cada empresa.
- **Mentalidad y Cultura:** El corazón de la estrategia. Dinamiza las otras líneas a través de la masificación, apropiación y comunicación que permita superar las barreras percibidas por los empresarios

Esta idea evolucionó, aunque su esencia y fundamento se mantuvo, hasta la estructura desarrollada en 2022 donde, considerando las condiciones que impactan el tejido empresarial del país y buscando mejorar la situación de los comerciantes y/o MiPymes colombianas que aún no hacen uso de las TIC en la operación de sus modelos de negocio ni tienen implementadas soluciones de comercio electrónico, se dispuso todo el andamiaje didáctico y tecnológico para poner a disposición canales de comercio electrónico y plataformas para ventas en línea que permitieron que los comerciantes y/o MiPymes pusieran su oferta de bienes y servicios en canales digitales. Esta última propuesta se cimentó considerando la efectividad de los programas “Vende en Línea” y “Tiendas 2.0” que se implementaron entre el 2020 y 2021 utilizando centros de recursos compartidos bajo el esquema de Objetos Virtuales de Aprendizaje (OVA) y acompañamiento grupal e individual mediante sesiones virtuales sincrónicas.





7. MinTIC aliado estratégico

Desde las funciones de diseñar, adoptar y promover las políticas, planes, programas y proyectos del sector de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, y “definir, adoptar y promover las políticas, planes y programas tendientes a incrementar y facilitar el acceso de todos los habitantes del territorio nacional, a las tecnologías de la información y las comunicaciones y a sus beneficios”, El Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (MinTIC) se articula con Findeter en la definición de una sinergia operativa que permitió promover el uso estratégico de las TIC para ayudar a los comerciantes y emprendedores a mantener su nivel de ventas en un contexto de contracción económica y aislamiento social.

Con el objeto contractual de “Aunar esfuerzos técnicos, administrativos y financieros para formular, ejecutar y realizar el seguimiento, de una estrategia que les permita a empresarios y/o emprendedores de todo el país la creación y puesta en marcha de soluciones de comercio electrónico” Findeter se compromete fundamentalmente en cada versión del proyecto a cumplir con compromisos generales de ejecución para el convenio, compromisos especiales como participar del proyecto con una contrapartida en especie para el desarrollo técnico de las actividades del proyecto y compromisos a desarrollar relativos a la selección y ejecución de las actividades por parte de los operadores de la solución tecnológica: a) Convocatoria de los beneficiarios, b) selección de los beneficiarios, c) puesta a disposición de la solución tecnológica, d) acompañamiento técnico y, e) seguimiento y evaluación.

MinTIC se compromete por su parte a:

- Aportar los recursos comprometidos para la ejecución del convenio.
- Realizar los desembolsos acordados según la forma y requisitos establecidos en el convenio.
- Participar en las actividades de conceptualización, estructuración y planificación del convenio.
- Facilitar el intercambio de información necesaria para lograr los objetivos del convenio.
- Designar al supervisor del convenio para el seguimiento técnico, administrativo, financiero, contable y jurídico.
- Cumplir con los requisitos legales necesarios para cumplir el objeto del convenio.
- Participar en la dirección y administración del convenio a través de representantes en el comité operativo.





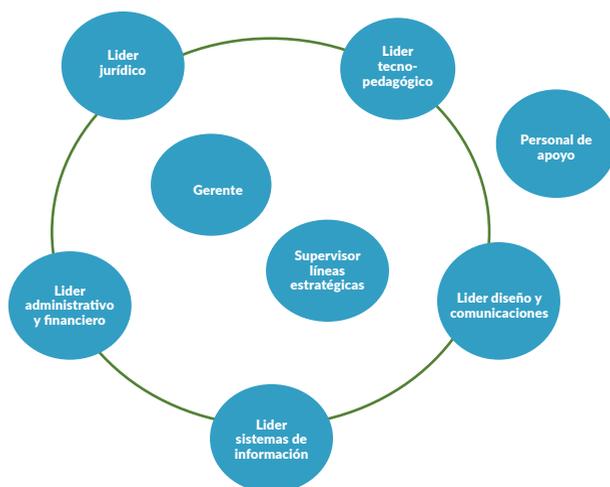
- Formar parte de los comités técnico, financiero y fiduciario y designar funcionarios para velar por el adecuado desarrollo del convenio.
- Cumplir con cualquier otra acción necesaria para lograr el objeto del convenio.

Para lograr el desarrollo efectivo del convenio se conforman conjuntamente tres comités, el comité fiduciario, el comité técnico y el comité financiero, integrados por funcionarios del MinTIC y Findeter. Así pues, la alianza implicó el análisis y toma de decisiones conjunta de las dos instituciones para el avance y éxito del programa en cada uno de sus compromisos.

Y desde Findeter se establecen roles que actúan en la gestión y acompañamiento técnico del proyecto a través de la comunicación permanente con pares en el MinTIC (Figura N°6) que, sin incurrir en una coadministración del convenio, posibilitó la comunicación permanente y alineación estratégica en las metas a corto, mediano y largo plazo para el proyecto.

Figura N°6.

Roles dentro de Findeter para el acompañamiento del proyecto



8. Beneficiarios e impacto

La estrategia se dirigió particularmente a dos tipologías de comerciantes:

Vende en Línea

- Dirigida a comerciantes y/o empresarios MiPyme colombianos.





- Enfocada a la sensibilización, capacitación y apropiación de habilidades digitales orientadas al fortalecimiento del comercio en línea y los pagos digitales en Colombia.

Tiendas Virtuales

- Dirigida a comerciantes y/o MiPymes colombianas que hayan implementado canales digitales y que tengan experiencia en comercio en línea.
- Enfocada a la sensibilización y capacitación para la creación y puesta en marcha de tiendas virtuales con el fin de promover el uso y apropiación del comercio electrónico y el incremento de las transacciones.

Sin embargo, durante la fase de inscripción y selección del proyecto se buscó privilegiar a poblaciones de regiones apartadas del país, zonas rurales, estratos económicos menos privilegiados y en general poblaciones minoritarias, esto para las dos líneas estratégicas.

El proyecto tuvo gran acogida en la población desde su primera versión logrando porcentajes de inscripción de hasta del 188% sobre los cupos disponibles para selección. El sistema de selección tuvo en cuenta un proceso de puntuación a partir de una serie de preguntas que se realizaron en la inscripción, que, además de garantizar que los inscritos tuviesen todo lo requerido para poder acceder a las diferentes líneas estratégicas, permitió su clasificación en grupos para el proceso de acompañamiento técnico.

El proyecto tuvo porcentajes de deserción muy bajos, todos por debajo de los valores calculados al inicio de cada ejecución, esto por el arduo seguimiento y asesoría por parte de Findeter que en todo momento monitoreó y generó alertas durante el proceso. Esto puede evidenciarse en los altos resultados de satisfacción obtenidos.

La satisfacción también fue medida con indicadores NPS (Net Promoter Score), alcanzando porcentajes de más del 69% en cada vigencia.

Los indicadores del proyecto (Tabla N°1) siempre alcanzaron sus metas esperadas sobrepasando los mínimos establecidos. Se tienen entonces porcentajes sobre el 85% de beneficiarios que con la línea estratégica Vende en Línea lograron iniciar ventas digitales o que llegaron a nuevos segmentos, incrementaron sus ventas o aumentaron su cobertura implementando nuevos procesos de comercialización, y al respecto los casos de éxito son en un número importante (ver Anexos).





Tabla N°1.

Indicadores Vende en Línea 2022

1. Gestión de Proyectos: Análisis de la Convocatoria	Participantes inscritos / Participantes seleccionados	11.745/10.316
	Participantes seleccionados / Participantes apropiados	10.316/6.000
2. Competitividad y Productividad	Número de beneficiarios que implementaron nuevos canales de promoción (digitales) / Número de beneficiarios que participaron en la línea estratégica "Vende en Línea"	5.867/6000
	Número de beneficiarios que implementaron nuevos canales de distribución / Número de beneficiarios que participaron en la línea estratégica "Vende en Línea"	4.029/6.000
	Número de beneficiarios que implementaron nuevos medios de pago (digitales) / Número de beneficiarios que participaron en la línea estratégica "Vende en Línea"	5.341/6.000
	Número de beneficiarios que publicaron nuevos productos en redes sociales / Número de beneficiarios que participaron en la línea "Vende en Línea"	5.933/6.000
	Número de beneficiarios que aumentaron sus transacciones digitales / Número de beneficiarios que participaron en la línea estratégica "Vende en Línea"	4.054/6.000
	Número de beneficiarios que implementaron nuevos modelos de negocios / Número de beneficiarios que participaron en la línea estratégica "Vende en Línea"	5.333/6.000
3. Cadena de valor	Número de beneficiarios que empezaron a vender en línea / Número de beneficiarios que participaron en línea estratégica "Vende en Línea"	5.090/6.000
	Número de beneficiarios que incrementaron sus ventas utilizando comercio electrónico / Número de beneficiarios que participaron en la línea estratégica "Vende en Línea"	5.101/6.000
	Número de beneficiarios que llegaron a nuevos segmentos de mercado utilizando comercio electrónico / Número de beneficiarios que participaron en la línea estratégica "Vende en Línea"	5.011/6.000
4. Actividad Comercial (Comercio electrónico)	Número de beneficiarios que aumentaron su cobertura a nivel nacional y/o internacional utilizando comercio electrónico / Número de beneficiarios que participaron en la línea estratégica "Vende en Línea"	3.399/6.000
	Número de beneficiarios que implementaron nuevos procesos de comercialización / Número de beneficiarios que participaron en la línea estratégica "Vende en Línea"	5.274/6.000
	Número de beneficiarios satisfechos con las asesorías grupales / Número de beneficiarios que participaron en la línea estratégica "Vende en Línea"	5.953/6.000
5. Satisfacción de la Línea estratégica "Vende en Línea"	Número de beneficiarios satisfechos con las asesorías individuales / Número de beneficiarios que participaron en la línea estratégica "Vende en Línea"	5.936/6.000
	Número de beneficiarios satisfechos con el contenido de la línea estratégica "Vende en Línea" / Número de beneficiarios que participaron en la línea estratégica "Vende en Línea"	5.952/6.000

Fuente: Findeter.

Tiendas virtuales también obtuvo muy buenos resultados (Tabla N°2), con un indicador NPS promedio del 69,9%, indicadores altos y miles de ejemplos de casos de éxito gracias a las más de 12.300 tiendas completamente configuradas y puestas en marcha a la fecha con la estrategia (Ver anexos).

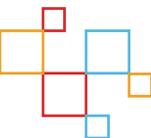




Tabla N°2.

Indicadores Tiendas Virtuales 2022

Nombre del indicador - Global	Indicadores
Total de inscritos en la convocatoria	7.079/7.079
Divulgación de la línea estratégica "Tiendas Virtuales"	56/56
Total de comerciantes y/o MIPYME colombianas vinculadas a la línea estratégica "Tiendas Virtuales"	5.445/5.445
Uso de Centro de recursos	5.428/5.445
Participación de los beneficiarios en las asesorías individuales	5.445/5.445
Participación de los beneficiarios en sesiones sincrónicas grupales	4.811/5.445

Nombre del indicador - Global	Indicadores
Total de transacciones y promedio en pesos	14.369 - \$ 1.008687
Visitas realizadas	279.413
Tasa de conversión	6,8%
Nivel de satisfacción de los beneficiarios de la línea estratégica "Tiendas Virtuales"	92,4%
Nivel de Satisfacción al Cliente	91,75%
Participación de los beneficiarios en sesiones sincrónicas grupales	4.811/5.445

Los beneficiarios de la estrategia obtuvieron un reconocimiento adicional por su participación mediante un certificado digital que les fue entregado al completar todos los momentos de su ruta de capacitación (Figura N°8).

Figura N°8.

Ejemplos de los Certificados Recibidos por los Beneficiarios de Vende en Línea y Tiendas Virtuales





Fuente: Findeter.

9. Resultados

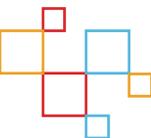
A nivel financiero el proyecto se encuentra en su fase de liquidación o liquidado para cada una de las versiones, en donde se lograron los objetivos de inversión proyectados con un cumplimiento al 100% en todas las actividades para Vende en Línea, Tiendas virtuales y Vende Digital (Tabla N°3).

Tabla N°3.

Recursos Otorgados a cada Proyecto

Mipyme Digital	2017	45.629.350.001 pesos colombianos. (US\$ 11.627.746) Convenio Interadministrativo N°1232.
Vende en Línea & Tiendas virtuales	2020	31.048.355.312 pesos colombianos. (US\$ 7.912.065) Convenio Interadministrativo N°1003. Convenio Interadministrativo N°1004.
Vende Digital	2022	45.629.350.001 pesos colombianos. (US\$ 11.627.746) Convenio Interadministrativo N°716.

Fuente: Findeter.





Estos recursos permitieron certificar a más de 48.500 beneficiarios a nivel Nacional con un alcance de más de 450 municipios en 30 departamentos, en los cuales se evidenció una amplia participación de categorías 1, 2 y 3 y de ciudades capitales, con categorías ESP y categoría 6, gran participación de profesionales y bachilleres mayoritariamente entre los 30 y 40 años.

Un gran hallazgo en el proyecto fue la masiva y recurrente participación dentro de los programas Vende en Línea y Tiendas comerciantes del género femenino, por lo que hay significativos casos de éxito e historias contadas por mujeres emprendedoras, comerciantes y empresarias que con esta estrategia pudieron empoderarse aún más de su rol a través de las ventas de productos y servicios en línea.

10.

Lecciones aprendidas, recomendaciones y sugerencias

La lección más importante en este proyecto, es que para lograr avance, mejora continua y buenos resultados, es necesario dar continuidad a los proyectos de manera que las versiones o iteraciones de estos se continúen desarrollando entre los aliados iniciales, y es que para lograr tan buenos resultados al final del proyecto hubo una alta curva de aprendizaje que permitió a todo el equipo aprender y reconocer la fortaleza que da la mirada disruptiva de diferentes profesionales, experiencias y roles en proyectos también diferentes a los que acostumbre desarrollar la gerencia de Infraestructura.

Además, debe enfatizarse que la planeación en proyectos de esta índole debe implicar la construcción de guías que permitan estructurar y organizar las diferentes evidencias de los entregables para garantizar el cumplimiento en todo sentido. En este proyecto Findeter diseñó una guía para cada actividad que requiriera un entregable o evidencia, así como para el sistema de almacenamiento y organización de tales evidencias.

Es fundamental implementar metodologías ágiles en la gestión y dirección de los proyectos para garantizar su desarrollo efectivo, para ello se hace necesario hacer uso de nuevas tecnologías que permitan el seguimiento en tiempo real tanto del avance del proyecto como del desarrollo de los productos e indicadores de cara a todos los actores del proceso.

Lograr acuerdos sólidos y perdurables a lo largo del proyecto, que permitan una flexibilidad suficiente en las condiciones que pueden ser modificadas para que se logre el cumplimiento de todos los hitos y actividades de un proyecto, pese a las condiciones o contexto que pueda llegar presentarse en su desarrollo, para este proyecto hubo situaciones de orden nacional, de salud pública y de volatilidad económica que perturbaron en algunos





momentos el plan de trabajo del proyecto, pero que fueron sorteadas con gran pertinencia gracias a la comunicación permanente de los aliados estratégicos y sus operadores.

Otra lección aprendida tiene que ver con la importancia que tiene una buena estrategia de marketing, identidad visual que impacte e innove y permita una creciente fidelización de marca por parte de los clientes, esto garantiza el éxito en la acogida del público objetivo, la recordación y la participación de la población en los proyectos.

11. Conclusiones

El proyecto Vende Digital es una iniciativa que tiene el potencial de transformar la forma en que las pequeñas empresas comercializan sus productos y servicios en la era digital, brindando nuevas oportunidades de negocio y mejorando la competitividad mediante la implementación plataformas en línea para la venta y promoción de productos y servicios, junto con la formación de los empresarios en eCommerce permite a las empresas aumentar su visibilidad y expandir su alcance a un público más amplio

La colaboración con actores clave como Findeter, MinTIC, otros Ministerios como el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo y las Cámaras de Comercio en los diferentes departamentos del país así como las secretarías y alcaldías regionales, e incluso instituciones de formación como el SENA, y también la alianza estratégica con empresas de mensajería y pagos en línea, demuestran que un enfoque integral y colaborativo en la ejecución del proyecto que permite identificar el potencial de Vende Digital como una excelente iniciativa que puede servir de modelo para otros países de la región que buscan promover la digitalización de sus economías y mejorar las oportunidades de negocio para las pequeñas empresas.





ANEXO



Enlaces de Videos en Youtube de Ejemplos de Casos de Éxito

- <https://www.youtube.com/watch?v=NeFeA1BNhaM>
- <https://www.youtube.com/watch?v=NXtglukUIZU>
- <https://www.youtube.com/watch?v=UFCmaqCBRX8>
- https://www.youtube.com/watch?v=R5WGSSVf_Hk
- <https://www.youtube.com/watch?v=sJZ2sLHh1Uo>
- <https://www.youtube.com/watch?v=yZQvLzAlvHo>
- <https://www.youtube.com/watch?v=ECcV6zYDFgk>
- <https://www.youtube.com/watch?v=xLiNIfKVhgY>
- <https://www.youtube.com/watch?v=w35ONQhA2zg>
- <https://www.youtube.com/watch?v=eRFKmn7-2cY>
- <https://www.youtube.com/watch?v=tJScPlf2sc8>
- <https://www.youtube.com/watch?v=ax-x16CPqWY>
- <https://www.youtube.com/watch?v=qmKSIG8Up4k>
- <https://www.youtube.com/watch?v=nSjMPidTMNE>
- <https://www.youtube.com/watch?v=ZEyP1GxRBBY>
- <https://www.youtube.com/watch?v=vVHSq0Ndjlo>
- <https://www.youtube.com/watch?v=Og8v2Kwa76M>
- <https://www.youtube.com/watch?v=ZeodfdYuFso>
- <https://www.youtube.com/watch?v=WmpzMmWWzKM>

