

**DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO ORGANIZACIONAL QUE PERMITA EL
POSICIONAMIENTO DE LA EMPRESA SOMOSCODE EN EL SECTOR DE
DESARROLLO WEB Y MARKETING DIGITAL EN COLOMBIA**

Atala Isabella Salom Di Filippo

Rosa María Herrera Valdez

Rosalba María Nieves Osorio

**UNIVERSIDAD DEL SINÚ ELÍAS BECHARA ZAINÚM
FACULTAD DE CIENCIAS EXACTAS E INGENIERÍAS
ESCUELA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL
CARTAGENA DE INDIAS D.T Y C**

2020

**DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO ORGANIZACIONAL QUE PERMITA EL
POSICIONAMIENTO DE LA EMPRESA SOMOSCODE EN EL SECTOR DE
DESARROLLO WEB Y MARKETING DIGITAL EN COLOMBIA**

Atala Isabella Salom Di Filippo

Rosa María Herrera Valdez

Rosalba María Nieves Osorio

Trabajo presentado para obtener el título de ingeniero industrial

María Mercedes Suarez S

Asesor metodológico

Alberto Fabio Narvárez Z

Asesor Disciplinar

**UNIVERSIDAD DEL SINÚ ELÍAS BECHARA ZAINÚM
FACULTAD DE CIENCIAS EXACTAS E INGENIERÍAS
ESCUELA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL
CARTAGENA DE INDIAS D.T Y C**

2020

Nota de aceptación

Jurado

Jurado

AGRADECIMIENTOS

Primeramente, damos gracias a Dios por habernos llenado de paciencia, perseverancia y sabiduría para culminar este reto que nos colocamos como equipo.

A nuestros padres, familiares y seres queridos por ser el apoyo, la motivación y el ancla en la tormenta y en la desesperanza.

A la empresa Somoscode por habernos brindado la oportunidad de realizar la investigación en su empresa, a nuestro profe querido Juan Camilo Machado que fue luz en la oscuridad y a nuestros asesores Alberto Narváez, María Mercedes Suárez y todas las demás personas que aportaron un granito de arena en nuestra investigación.

Estamos a un paso de alcanzar el gran sueño de ser Ingenieras industriales y todos ustedes hacen parte de ello.

Con cariño,

Atala Isabella Salom Di Filippo

Rosa María Herrera Valdez

Rosalba María Nieves Osorio

TABLA DE CONTENIDO

1. TÍTULO DEL PROYECTO.....	13
2. PALABRAS CLAVE.....	13
3. RESUMEN DEL PROYECTO	14
4. INTRODUCCIÓN.....	15
5. PROBLEMA	16
5.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	16
5.1.1. ESTADO INICIAL	18
5.1.1.1. ANÁLISIS DE CAUSAS	21
5.1.2. ANÁLISIS DE CONSECUENCIAS	22
5.1.3. ESTADO FINAL.....	23
5.2. PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN	23
6. JUSTIFICACIÓN.....	24
7. REVISIÓN LITERARIA	26
7.1. MARCO TEÓRICO	26
7.1.1. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	26
7.1.2. MAPA DE EMPATÍA.....	28
7.1.3. ANÁLISIS FODA	29
7.1.4. MAPA ESTRATÉGICO.....	30
7.1.5. BALANCED SCORECARD	31
7.2. ESTADO DEL ARTE.....	32
7.2.1. NACIONAL.....	32
7.2.2. INTERNACIONAL	35
7.3. MARCO CONCEPTUAL.....	36
8. OBJETIVOS.....	38
8.1. OBJETIVO GENERAL.....	38
8.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS.....	38
9. METODOLOGIA.....	39
9.1. TIPO, MÉTODO Y ENFOQUE DE INVESTIGACIÓN	40
9.2. UNIVERSO.....	40
9.2.1. POBLACIÓN	40

9.2.2.	MUESTRA.....	40
9.3.	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA RECOLECCIÓN DE DATOS	41
10.	CAPITULO I: DIAGNOSTICO DEL ESTADO ACTUAL DE LA EMPRESA PARA IDENTIFICAR LAS CONDICIONES INTERNAS Y EXTERNAS Y EL PUNTO DE EQUILIBRIO	42
10.1.	FACTORES INTERNOS CLAVE	42
10.2.	FACTORES EXTERNOS CLAVE.....	44
10.2.1.	ANÁLISIS DEL SECTOR DE DESARROLLO WEB Y MARKETING DIGITAL EN COLOMBIA	44
10.2.1.1.	ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA POTENCIAL Y LAS BARRERAS DE ENTRADA.....	45
10.2.1.2.	BENCHMARKING	46
10.2.2.	ANÁLISIS PEST	49
10.2.2.1.	FACTOR POLÍTICO.....	50
10.2.2.2.	FACTOR ECONÓMICO.....	53
10.2.2.3.	FACTOR SOCIAL.....	54
10.2.2.4.	FACTOR TECNOLÓGICO:.....	56
10.2.3.	ANÁLISIS 5 FUERZAS DE PORTER.....	58
10.2.3.1.	PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CLIENTES:.....	58
10.2.3.2.	PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES:.....	58
10.2.3.3.	AMENAZA DE NEVOS COMPETIDORES:	59
10.2.3.4.	AMENAZA DE NUEVOS PRODUCTOS SUSTITUTOS:.....	59
10.2.3.5.	RIVALIDAD ENTRE LOS COMPETIDORES:.....	59
10.2.3.6.	FORMULACIÓN DE OPORTUNIDAD DE LA AGENCIA:	60
10.3.	MATRIZ FODA	61
10.4.	PUNTO DE EQUILIBRIO	66
11.	CAPITULO II: IDENTIFICACIÓN DE PARTES INTERESADAS Y CARACTERÍSTICAS DE CLIENTES	69
11.1.	MAPA DE EMPATÍA.....	69
11.1.1.	ÁNÁLISIS DEL MAPA DE EMPATÍA DE UN EMPRENDEDOR.....	71
11.1.2.	ÁNÁLISIS DEL MAPA DE EMPATÍA DE UNA PYME	73
11.2.	IDENTIFICACIÓN DE STAKEHOLDERS.....	74
11.2.1.	STAKEHOLDERS INTERNOS.....	75

11.2.2.	STAKEHOLDERS EXTERNOS	75
11.3.	CARACTERIZACIÓN DE CLIENTES.....	76
11.3.1.	TIPOS DE CLIENTES.....	76
11.3.2	PERCEPCIÓN DE CLIENTES.....	77
11.4.	ANÁLISIS DE LA DEMANDA.....	79
12.	CAPITULO III: ESTABLECIMIENTO DE LA IDENTIDAD ORGANIZACIONAL	81
12.1.	BRAINSTORMING.....	81
12.2.	ESTABLECIMIENTO DE MISIÓN, VISIÓN Y VALORES EMPRESARIALES .	83
12.2.1.	MISIÓN.....	83
12.2.2.	VISIÓN.....	83
12.2.3.	VALORES	83
12.3.	MAPA ESTRATÉGICO.....	84
12.4.	MAPA DE PROCESOS	86
12.5.	ORGANIGRAMA	88
13.	CAPITULO IV: ELABORACIÓN DEL BALANCED SCORECARD.....	91
13.1	BALANCED SCORECARD.....	91
14.	CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	97
15.	BIBLIOGRAFIA	102
16.	ANEXOS.....	108

TABLAS

Tabla 1- Checklist.....	21
Tabla 2 - Actividades por objetivo.....	39
Tabla 3 - Factores internos clave.....	43
Tabla 4 - Benchmarking.....	47
Tabla 5 - Benchmarking.....	48
Tabla 6 - Factores externos clave.....	61
Tabla 7 - Matriz FODA.....	62
Tabla 8 - Costos fijos Somocode.....	67
Tabla 9 - Costo variable y margen de contribución por producto.....	67
Tabla 10 – Balanced scorecard perspectiva financiera.....	91
Tabla 11 – Balanced scorecard perspectiva cliente.....	92
Tabla 12- Balanced scorecard perspectiva de procesos.....	93
Tabla 13 - Balanced scorecard perspectiva de procesos.....	94
Tabla 14 – Balanced scorecard perspectiva de aprendizaje y desarrollo.....	95
Tabla 15- Balanced scorecard perspectiva de aprendizaje y desarrollo.....	96

GRAFICOS

Gráfico 1 - Creación de empresas en los últimos cuatro (4) años en Colombia.	16
Gráfico 2 - Servicios vendidos por la empresa en sus primeros seis (6) meses.....	19
Gráfico 3 - Porcentajes equivalentes a la división de los ingresos mensuales	20
Gráfico 4 - Comportamiento de las categorías de comercio electrónico entre la semana del 23 de febrero a la del 3 de mayo 2020.....	56
Gráfico 5 - Factores relevantes del servicio.....	78

ILUSTRACIONES

Ilustración 1 - Árbol de problema	22
Ilustración 2 - Esquema del proceso de planificación estratégica	27
Ilustración 3 - Mapa de empatía.....	28
Ilustración 4 - Análisis PEST Somoscode.....	49
Ilustración 5 - Las cinco fuerzas de Porter aplicadas al sector de desarrollo web y marketing digital	60
Ilustración 6 - Mapa de empatía de un emprendedor	70
Ilustración 7 - Mapa de empatía de una pyme	72
Ilustración 8 - Stakeholders Somoscode.....	74
Ilustración 9 - mapa estratégico Somoscode.....	85
Ilustración 10 - Mapa de procesos.....	87
Ilustración 11- Organigrama actual de la empresa Somoscode.....	88
Ilustración 12- Organigrama propuesto para la empresa Somoscode.....	89

ECUACIONES

Ecuación 1 - Punto de equilibrio mensual (Unidades)	67
Ecuación 2 - Punto de equilibrio mensual (\$)	67

ANEXOS

ANEXOS 1 - Preguntas y respuestas del CEO de Somoscode	108
ANEXOS 2- Encuesta a los clientes de Somoscode	111

1. TÍTULO DEL PROYECTO

Diseño de un plan estratégico organizacional que permita el posicionamiento de la empresa Somoscode en el sector de desarrollo web y marketing digital en Colombia.

2. PALABRAS CLAVE

Planeación estratégica, Marketing digital, desarrollo web, Mipymes, benchmarking, PEST, 5 fuerzas de Porter, FODA, mapa de empatía, stakeholders, brainstorming, misión, visión, valores, mapa estratégico, Balanced Scorecard.

3. RESUMEN DEL PROYECTO

El presente trabajo tiene como objeto de estudio a Somoscode, una empresa dedicada al desarrollo web y marketing digital en la ciudad de Medellín y que actualmente se encuentra operando sin una dirección estratégica, desconociendo los factores externos e internos que inciden en ella, así como sus fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades, corriendo el riesgo de entrar en etapa de incertidumbre empresarial y cierre permanente.

Por consiguiente, para dar solución a esta problemática se diseñó una planeación estratégica en la que se desarrollaron distintas actividades como la elaboración de un benchmarking, matriz FODA, análisis PEST, 5 fuerzas de Porter, Balanced Scorecard, entre otras, buscando de esta manera definir planes de acción a implementar por la empresa y trazar un camino a seguir para establecerse de manera exitosa en el mercado.

4. INTRODUCCIÓN

La no implementación de planes estratégicos en las pequeñas empresas significa disminuir las posibilidades que estas tienen de implantarse exitosamente en el mercado al que pertenecen, obteniendo como resultado graves consecuencias como son la pérdida de oportunidades reales de ventas, bajo flujo de clientes, incertidumbre empresarial y cierres permanentes. Por ello, el presente trabajo busca diseñar un plan estratégico organizacional para la empresa Somoscode, que permita plantear estrategias y trazar planes de acción en pro de lograr reconocimiento y posicionamiento en el mercado de desarrollo web y marketing digital.

Para el desarrollo del documento se implementó una metodología de investigación tipo descriptivo-aplicada, en la que se implementaron herramientas propias de la planeación estratégica. El documento se encuentra dividido en 4 capítulos, como son: diagnóstico del estado actual de la empresa para identificar las condiciones internas y externas, identificación de partes interesadas, características de clientes, establecimiento de la identidad organizacional y por último la elaboración del Balanced Scorecard.

5. PROBLEMA

5.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La sociedad y la manera de pensar del ser humano a través de los años han ido evolucionando, así como la economía y los modelos de negocio que hoy en día se mueven de manera distinta. Cada vez son más las personas que deciden emprender sus negocios y trabajar en pro de su crecimiento, siendo esto también muy positivo para la economía de los países.

La creación de empresas es uno de los índices principales para medir el grado de dinamismo e iniciativa de la sociedad moderna y la capacidad de esta de afrontar con éxito los nuevos retos empresariales. Además, que esta produce efectos sumamente beneficiosos para las economías nacionales como inversión, competitividad como país, posicionamiento en sectores emergentes, entre otros. (Serrano, s.f.)

En los últimos años en Colombia la creación de empresas ha venido presentando un importante aumento en comparación con otros años, sin embargo, debido a la crisis económica de algunos sectores del país en el año 2019 las cifras se redujeron significativamente, como se puede observar en la siguiente gráfica.

Gráfico 1 - Creación de empresas en los últimos cuatro (4) años en Colombia.



Fuente: Elaboración propia con información de Confecámaras (2020).

Con cada nueva empresa que se registra nace un nuevo reto y es implantarse exitosamente en el mercado y mantenerse activo a través de los años. De acuerdo con un estudio presentado por Confecámaras llamado “Determinantes de la supervivencia empresarial en Colombia” se determinó que, en la actualidad en el país de cada 10 sociedades creadas, 4 siguen activas después de cinco años de operación, y del total de empresas que se cancelan cada año cerca del 98% son microempresas. (Confecámaras, 2017, pág. 6).

Las Micro, Pequeñas y medianas empresas (Mipymes) cumplen un papel primordial en el desarrollo económico de los países y Colombia no es la excepción. Según la revista Valora Analitik (2019) “En Colombia, el impacto de este tipo de empresas es amplio pues representan más del 90% de las compañías constituidas en el país y generan cerca del 70% de la fuerza laboral nacional”. (Valora Analitik, 2019).

A causa de su importancia, en Colombia se pretende fortalecerlas y trabajar en pro de su crecimiento dado su potencial para la generación de empleo, así como su contribución al crecimiento económico del país. Según Guzmán, los principales factores que influyen en el cierre de las Pymes en Colombia están concentrados en problemas como: una ausencia total en la aplicación de algún tipo de plan o estrategia que ayude a cumplir las metas, el desconocimiento del sector donde se opera que influye directamente en la pérdida de clientes y una incorrecta formación o administración estratégica basada en conocimiento empírico y las corazonadas del administrador. (Guzmán, 2015, pág. 7)

Las responsabilidades que adquieren las empresas ya sean pequeñas, medianas o grandes requieren de un correcto direccionamiento para que todo marche de la mejor manera posible y puedan afrontar los desafíos que traen consigo los consumidores. Es por ello que en este punto es importante afirmar que el éxito y perdurabilidad de todas estas empresas en el tiempo depende de múltiples factores, como son; conocimiento del sector donde se opera, acogida del mercado, administración, definición de metas y objetivos empresariales, entre otros modelos que tienen alta incidencia en la perdurabilidad y crecimiento de las organizaciones.

Según Torres, en la actualidad, las pequeñas y medianas empresas se enfrentan a mercados que exigen que éstas tengan una base sólida que defina una ruta estratégica clara de crecimiento empresarial y resultados mesurables, que permitan su consolidación en un mundo globalizado y cambiante. En este sentido, los planes estratégicos se convierten en una buena alternativa para las empresas en etapa de crecimiento, pues estos, desarrollados a partir del entendimiento del mercado mismo, las expectativas de los clientes, así como las finanzas, el marketing, la gestión y las operaciones, permiten establecer estrategias que evolucionen gradualmente y generen competitividad. (Torres B. , 2018)

De acuerdo con la importancia económica de las Mipymes mencionada anteriormente y al inminente riesgo de cerrar que según los datos conocidos hasta hoy están expuestas, es importante encontrar métodos y modelos que les permitan conocer el sector al que pertenecen, así como su nicho de mercado y su competencia para a través de esto definir las estrategias a implementar para lograr una posición en el sector y garantizar su vida empresarial.

5.1.1. ESTADO INICIAL

En el año 2017 en el municipio de Lorica-Córdoba nace la idea de crear la empresa Somoscode perteneciente al sector de marketing digital y desarrollo web que se encarga de prestar servicios tecnológicos a distintas organizaciones interesadas en ser visibles digitalmente, lo cual en ese entonces no tuvo acogida en el municipio.

En el año 2018 su fundador se traslada a la ciudad de Medellín donde esporádicamente empezó a administrar una página web de una empresa ubicada en Bogotá. Sin embargo, no es hasta el año 2020 en el mes de abril que inicia operaciones en la ciudad de Medellín, asociándose con dos (2) personas más, de distintas áreas informáticas y de diseño, ampliando su portafolio de servicios. A pesar de la crisis mundial por la pandemia (Covid-19) ha tenido un buen inicio en el mercado, manteniendo una demanda creciente con el pasar del tiempo, incluso logrando hacer alianzas con otras empresas del gremio, lo que ha sido positivo para su crecimiento.

La empresa cuenta con una página web donde da a conocer su portafolio de servicios, los cuales son:

- Desarrollo web (Landing pages, tiendas virtuales, tiendas de catálogo, páginas web informativas)
- Administración web.
- Branding.
- Administración de redes sociales.

En estos momentos la empresa se encuentra en etapa de existencia empresarial¹, razón por la que actualmente los socios de la empresa se encargan de realizar todas las actividades, siendo tres personas en total las encargadas de

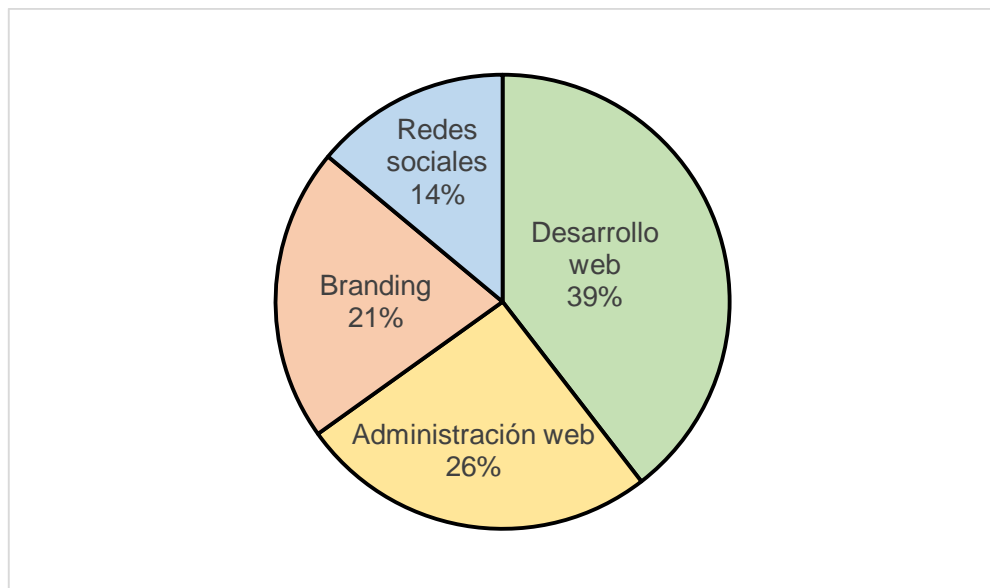
¹ Existencia empresarial: Se caracteriza porque los fundadores o dueños son quienes se encargan de toda la operación del negocio; desde la prestación del servicio o producción del producto, la comercialización, las labores administrativas, etc. En esta etapa la principal prioridad en esta etapa es vender los productos o servicios, es decir, validar el mercado. (Churchill & Lewis, 1983)

las operaciones, cada uno tiene su especialidad y es de esta manera que se complementan como equipo.

Desde sus inicios hasta el día de hoy la organización ha tenido buena aceptación en el mercado por parte de los clientes, lo que ha permitido que varios de ellos permanezcan como clientes frecuentes de la empresa y otros como esporádicos debido al tipo de servicio solicitado.

En la gráfica que se muestra a continuación se evidencian todos los servicios vendidos por la empresa en sus primeros seis meses de operación.

Gráfico 2 - Servicios vendidos por la empresa en sus primeros seis (6) meses.

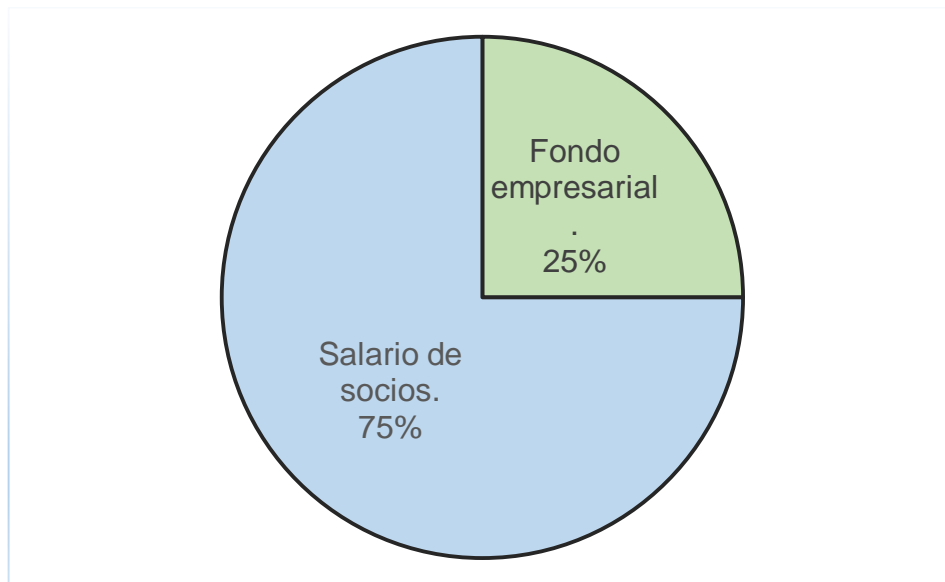


Fuente: Elaboración propia con información suministrada por Somoscode

Para realizar el anterior gráfico se tuvieron en cuenta la totalidad de los servicios vendidos por la empresa Somoscode en sus primeros seis meses de operación, dividiendo en cuatro apartados su portafolio de servicios. De acuerdo a los resultados obtenidos, se puede evidenciar que el servicio con más demanda desde que la empresa inició operaciones es el desarrollo de páginas web con un 39% seguido de administración a páginas web con un 26%, branding con 21%, y por último redes sociales 14%.

A pesar de que en estos momentos la organización está siendo rentable, sus ingresos mensuales no son los esperados y estos pueden variar mes a mes dependiendo de los servicios vendidos. En el siguiente gráfico se muestra cómo se dividen los ingresos generados mensualmente en la empresa:

Gráfico 3 - Porcentajes equivalentes a la división de los ingresos mensuales



Fuente: Elaboración propia con información suministrada por Somoscode (2020).

Como se puede evidenciar en la gráfica los ingresos se dividen en dos, el 75% de las ganancias generadas se destina para el salario de los tres socios y el otro 25% es guardado como un fondo empresarial.

La empresa en estos momentos no incurre en gastos adicionales debido a que no se encuentra registrada ante la cámara de comercio, lo que supone mayores ganancias, ya que no debe pagar impuestos empresariales y no tiene un punto de atención a clientes en específico, debido a que todos los negocios son manejados vía web y cada socio trabaja desde su hogar.

El problema del presente trabajo surge a partir de que actualmente la empresa Somoscode se encuentra operando sin un direccionamiento estratégico, desconoce los factores externos e internos que inciden en ella así como sus fortalezas y debilidades frente a la competencia, lo que la conlleva a un bajo rendimiento operacional, pérdida de oportunidades reales de negocio y problemas de liquidez, razón por la que corre el riesgo de no adaptarse al mercado al que pertenece, entrar en etapa de incertidumbre y estancamiento empresarial y por ende en cierre permanente.

5.1.1.1. ANÁLISIS DE CAUSAS

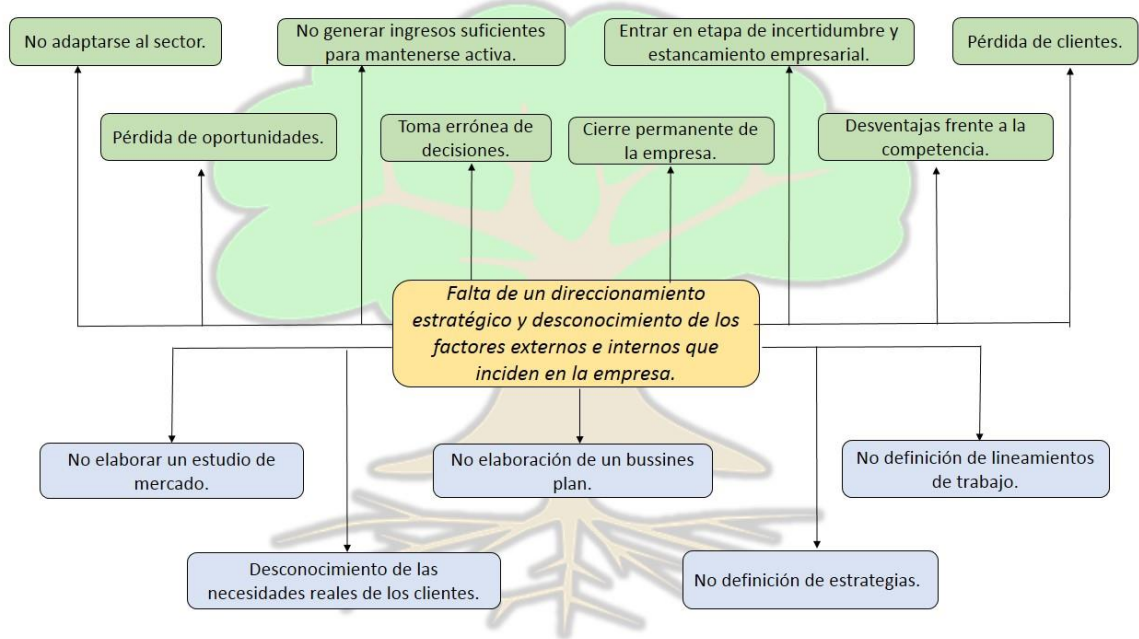
Con el fin de identificar y conocer de manera general el estado actual de la empresa Somoscode, se realizó una lista de chequeo (Tabla 1- Checklist) teniendo en cuenta la información facilitada por su dirigente, una vez recopilada dicha información se elaboró un árbol de problema (*Ilustración 1 - Á*) con el objetivo de realizar un análisis causa-efecto de la problemática encontrada.

Tabla 1- Checklist

CHECKLIST				
Ítems	Preguntas	Si	No	Observaciones
1	¿Se tiene conocimiento acerca de las características del mercado al que pertenece la empresa Somoscode?		x	
2	¿Se ha elaborado en alguna oportunidad un estudio de mercado?		x	
3	¿Se tienen definidas las estrategias a implementar para que la empresa se establezca en el mercado?		x	
4	¿Se conoce a qué tipo de clientes va dirigido su servicio y cuáles son sus necesidades?	x		
5	¿Se tiene establecido un portafolio de servicios?	x		
6	¿Se conoce actualmente cuál es su ventaja-desventaja frente a la competencia?		x	
7	¿Se conoce cuáles son sus ventajas-desventajas a largo plazo?		x	
8	¿Se conoce cuál es el estado actual de la empresa?	x		
9	¿Se han elaborado planes para evitar un posible fracaso empresarial?		x	
10	¿Se tiene personal capacitado?	x		

Fuente: Elaboración propia a partir de la entrevista realizada al CEO de Somoscode (2020).

Ilustración 1 - Árbol de problema



Fuente: Elaboración propia.

5.1.2. ANÁLISIS DE CONSECUENCIAS

Una vez realizado el checklist (*Tabla 1- Checklist*) y el árbol de problema (*Ilustración 1 - Á*) a la empresa Somoscode se determinó que actualmente la empresa no cuenta con un direccionamiento estratégico, desconoce los factores externos e internos que inciden en ella, no cuenta con planes que la ayuden a crecer en el tiempo y posicionarse de manera exitosa en el mercado, razón por la que se encuentra en un alto nivel de riesgo de entrar en incertidumbre y fracaso empresarial.

5.1.3. ESTADO FINAL

Con este proyecto de grado se pretende realizar la planeación estratégica a la empresa Somoscode, con el fin de:

- Posicionarse en el mercado de desarrollo web y marketing digital.
- Ser una empresa sostenible en el tiempo.
- Ser una empresa con objetivos establecidos.
- Ser una empresa proactiva y disciplinada.
- Mejorar el flujo de efectivo.
- Ser una empresa organizada.
- Aumentar la satisfacción de los clientes.
- Ser una organización con una estructura establecida para coordinar y controlar todas sus actividades.

5.2. PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN

¿Qué plan estratégico sería el más apropiado para la empresa Somoscode, que le brinde la oportunidad de definir y mantener una ventaja competitiva para posicionarse en el mercado y ser sostenible en el tiempo?

6. JUSTIFICACIÓN

Toda empresa debe identificar las opciones o alternativas para llegar a resultados deseables, factibles y probables, siendo así la planificación estratégica una herramienta que contribuye a la correcta toma de decisiones para lograr los resultados deseados. Las compañías tienen que cumplir los objetivos que justifican su existencia, para esto tienen que pensar y tomar los caminos que más les convengan, introduciendo a la organización en una cultura de mejoramiento continuo. Por lo anteriormente mencionado, las organizaciones requieren de un manejo de estrategias sólidas que les permitan tener un buen funcionamiento contribuyendo a su crecimiento y así disminuir los riesgos que conlleven a un cierre.

Actualmente la planificación estratégica en las empresas es de gran importancia, muchas organizaciones no dan la estimación necesaria a la utilidad de las herramientas para el desarrollo de sus actividades y movimientos que aporten a la acertada toma de decisiones, lo que puede traer graves consecuencias como el cierre de la misma, esto se da gracias a que la forma en cómo se están llevando los negocios hoy en día ha ido cambiando a través del tiempo, por lo que el uso de herramientas administrativas y de planeación son de vital importancia y apoyo para las organizaciones.

Elaborar una buena planeación, permitirá a la compañía tomar las mejores decisiones, afrontar situaciones adversas y tener éxito en todos los cambios que se presenten en el futuro. Para las organizaciones los beneficios que trae la planeación estratégica son necesarios para su desarrollo, desempeño, crecimiento y sostenibilidad en el tiempo, por lo tanto, es primordial desarrollar modelos de PE oportunos a sus necesidades y a la de los clientes que permitan su posicionamiento en el mercado.

La empresa Somoscode se beneficiará directamente con los resultados obtenidos, ya que con ello tendrá la oportunidad de posicionarse en el mercado, ser más rentable y estratégica, así como poseer un mayor entendimiento de las amenazas externas y de las estrategias de los competidores, como también la oportunidad de generar ventajas competitivas que le permitirán ampliar su nivel de producción, operacional, económico y de innovación, contribuyendo a la formación y superación de toda la organización, como a su crecimiento y delimitar el campo de acción donde quieren incursionar.

La realización de este proyecto trae beneficios para nosotros como estudiantes, debido a que se pondrán en práctica los conocimientos adquiridos durante la etapa de formación como Ingenieros Industriales, de igual forma beneficia a la universidad ya que las investigaciones aportan al camino de la acreditación institucional, como también a otras empresas que quieran implementar la planeación estratégica sirviendo de guía y base para su ejecución.

7. REVISIÓN LITERARIA

7.1. MARCO TEÓRICO

Según investigaciones realizadas, se detectó que la gran mayoría de las empresas que se abren en el mercado colombiano fracasan ocasionando de esta manera el cierre de las mismas. Esto se debe a que no cuentan con un plan estratégico que les brinde un direccionamiento hacia dónde quieren llegar y cuáles son sus estrategias para lograrlo.

Según (Barragán, 2010), Las cifras de fracaso de las Pymes son abrumadoras en cualquier país que se analicen. Las razones del fracaso deben relacionarse en la mayoría de los casos con deficiencias graves en el establecimiento de estrategias, formulación de objetivos y expectativas poco realistas, inexistencia de un plan de negocios, crecimiento no planificado, falta de previsión y planeación estratégica.

En el fondo, todos los factores de fracaso antes señalados conducen a una única gran conclusión, es necesario que las empresas operen de la manera correcta, planificando, organizando, dirigiendo y controlando todos sus procesos de manera eficaz. Dado esto la planeación estratégica es una herramienta que facilita una toma de acciones y decisiones acertadas que sirvan de modelo guía para establecer una organización en el tiempo.

7.1.1. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

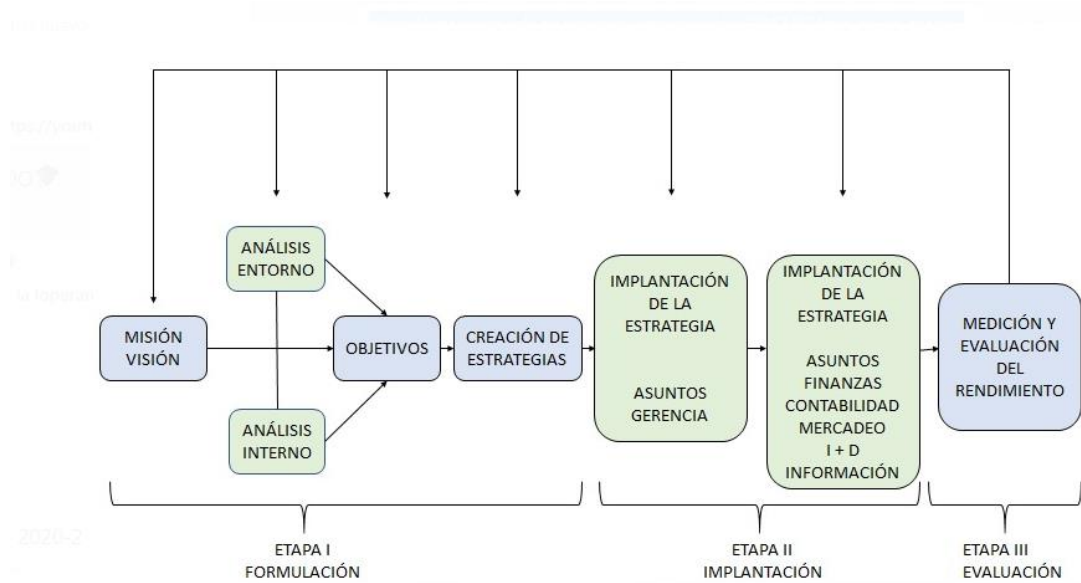
La planificación estratégica es una herramienta administrativa con varios propósitos claves: ayudar a la organización a mejorar su trabajo, enfocar su energía, asegurar que los miembros trabajen para la misma meta, y evaluar y modificar la dirección en respuesta a las condiciones que cambian constantemente. La planificación estratégica proporciona un plan maestro que utiliza una organización para lograr sus aspiraciones. Asimismo, establece la dirección y metas de toda la organización y todos los aspectos de su operación. (Concilio Nacional de Minorías contra el SIDA (NMAC), 2009).

Toda organización tiene propósitos y aspiraciones, pero lo que define su cumplimiento es llevar una correcta planeación y gestión en todos sus procesos. Las empresas se enfrentan cada día a un mundo más cambiante y dinámico, por lo que es importante la correcta toma de decisiones que asegurarán la capacidad de responder exitosamente a los cambios para el logro de sus metas y objetivos.

Según (Serna, 2010), La planeación estratégica es el proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización, obtienen analizan y procesan información pertinente, interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente de la empresa, así como su nivel de competitividad, con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento a dar a la Organización.

Es importante aclarar que la planificación estratégica de un proceso no se consigue del todo por seguir el procedimiento que conlleva a ello, sino que también entra en juego el liderazgo que ejerzan las directrices de la organización, ya que de esta manera se motiva a los funcionarios a cumplir con los objetivos empresariales.

Ilustración 2 - Esquema del proceso de planificación estratégica



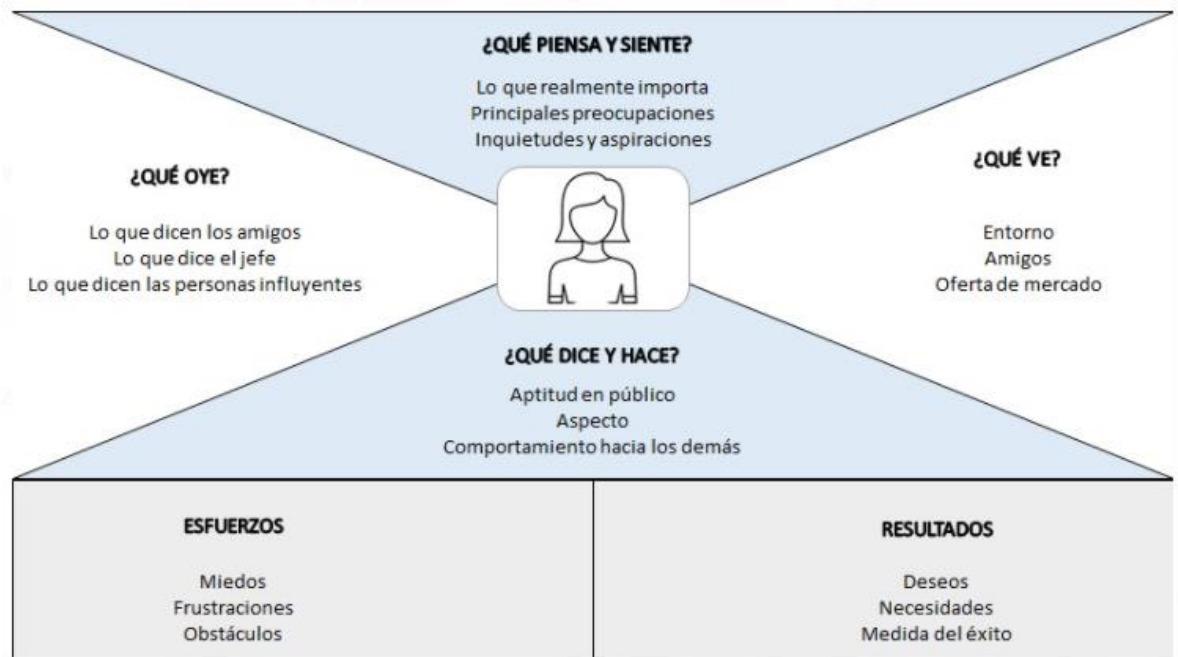
Fuente: (David, 2003).

Una planificación estratégica cuando se emplea adecuadamente, es un proceso creativo y participativo que descubre nuevos conocimientos para ayudar a las empresas a alcanzar su misión. También es una herramienta importante que cuando se utiliza correctamente, puede ayudar a las organizaciones a alcanzar sus metas. Pero la efectividad de esta herramienta depende al final de lo bien que se utilice. De esta manera se debe ejecutar bien su trabajo y desarrollar planes estratégicos sólidos para asegurar la viabilidad y éxito de cualquier empresa.

7.1.2. MAPA DE EMPATÍA

Las empresas muchas veces invierten cantidades relevantes de dinero en la realización de estudios de mercado. La falta que cometen muchas empresas es que pierden contacto con los clientes potenciales y olvidan ponerse en los ojos y piel de los mismos, de esta manera les permitiría saber aquello que el usuario necesita como también la posibilidad de manifestar nuevas oportunidades de negocio.

Ilustración 3 - Mapa de empatía



Fuente: Elaboración propia basada en (López H. , HUGOLOPEZC, 2016)

Según (López H. , HUGOLOPEZC, 2016), El mapa de empatía es una herramienta que nos permite conocer realmente a nuestro cliente potencial, desengranando su personalidad y teniendo como objetivo principal conocer las necesidades del cliente.

El mapa de empatía sirve para ampliar y visualizar de una manera sencilla la información demográfica con un conocimiento profundo del comportamiento, entorno, inquietudes y aspiraciones de los clientes. De esta forma, la realización de este mapa te orientará a la hora de diseñar propuestas de valor, canales de contacto y relaciones con los clientes más adecuados, así como para desarrollar un modelo de negocio basado en el cliente.

7.1.3. ANÁLISIS FODA

La toma de decisiones es un proceso cotidiano mediante el cual se realiza una elección entre diferentes alternativas a los efectos de resolver las más variadas situaciones. En todo momento se deben tomar decisiones. Como bien se sabe para realizar una acertada toma de decisiones respecto a un tema, se debe conocerlo, analizarlo, comprenderlo. Las organizaciones deben analizar la situación teniendo en cuenta la realidad particular de lo que se está analizando, las posibles alternativas a elegir y las consecuencias futuras de cada elección.

Dentro de las herramientas que incurren en la toma de decisiones se encuentra la matriz FODA, según (Guevara, Muños, García, & Sánchez, 2017), lo podemos definir como una herramienta de análisis estratégico, que permite analizar elementos internos a la empresa y por tanto controlables, tales como fortaleza y debilidades, además de factores externos a la misma y por tanto no controlables, tales como oportunidad y amenazas.

Este mismo autor expone estos cuatro aspectos de la siguiente manera:

- **FORTALEZAS:** Se define como las características positivas internas de lo que se está estudiando o analizando.
- **OPORTUNIDADES:** Son las características positivas externas, de lo que por su naturaleza se infiere que se puede sacar buenos resultados.
- **DEBILIDADES:** Son factores internos que están por mejorar o que nos afectan.
- **AMENAZAS:** Factores externos que perjudican lo que se está analizando. Para determinar que es interno y que es externo, se debe tener en cuenta el siguiente concepto. Se considera externo todo aquello de lo cual no tenemos control o cuyo control es compartido con poca o mediana influencia.

Lo preocupante es que hoy en día hay demasiadas empresas que toman decisiones de manera no estratégica y no tienen en cuenta si esa decisión pueda tener consecuencias en el éxito o fracaso de la organización. De este modo se determina que las empresas deberían realizar un proceso más estructurado que les de seguridad e información para la toma de decisiones. Es en ese momento donde juega el papel fundamental la herramienta (FODA), ya que esta ayuda a saber la situación real de cada empresa. Permite buscar y analizar de una forma más proactiva todos los aspectos que inciden en la organización y de esta manera establecer las estrategias para cumplir con los objetivos empresariales.

7.1.4. MAPA ESTRATÉGICO

Por lo general la estrategia en las organizaciones no es comprendida ni comunicada por las personas que la componen. Es por ello que los mapas estratégicos constituyen una importante herramienta para comunicar la estrategia de forma clara y efectiva a todas las partes de la empresa.

Según (Roncario, 2018), usando un mapa estratégico, cada empleado puede conocer la estrategia organizacional y cuál es su lugar dentro de ella. Adicionalmente, el mapa estratégico ayuda a mantener a todos en la misma página y permite a las personas ver cómo sus trabajos impactan los objetivos estratégicos de la empresa.

Según (Conexionesan, 2017), mediante el mapa estratégico se describe la estrategia empresarial de manera gráfica y coherente, utilizando las cuatro perspectivas equilibradas del Balanced Scorecard:

- **APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO:** perspectiva enfocada en el personal de la empresa, el cual es considerado como un activo valioso e intangible al punto que la distingue de otras organizaciones. Se incluye la capacitación permanente de los empleados y la mejora en la cultura organizacional.
- **PROCESOS INTERNOS:** se relaciona directamente con la cadena de valor pues con ella serán identificados los procesos críticos estratégicos para lograr los objetivos propuestos en las perspectivas externas: financiera y de clientes.
- **CLIENTES Y MERCADO:** define la propuesta de valor para los clientes. Dicha propuesta valor funciona de tal modo que los activos intangibles puedan generar valor. Así, cuando los clientes valoran la calidad y entrega a tiempo entonces esta perspectiva se propone describir todos los procesos requeridos para lograr dicho resultado.

- **PERSPECTIVA FINANCIERA:** enfocada en el manejo y procesamiento de la información financiera, esta perspectiva describe los resultados concretos de la estrategia en términos financieros tradicionales. Su orientación principal es maximizar el valor para los accionistas.

De esta manera un buen mapa estratégico, constituido y coherente, ayuda en gran relevancia a ejecutar de manera efectiva la estrategia en la organización, contribuyendo en gran medida a que la empresa logre los objetivos planteados, pero no menos importante, involucrando a todos los empleados quienes adquieren un buen conocimiento de lo que se quiere hacer y cómo se hará.

7.1.5. BALANCED SCORECARD

Según (Montolla, 2011), el Balanced Scorecard (BSC) o el cuadro de mando integral es un sistema completo de gerencia que permite la integración tanto de aspectos del direccionamiento estratégico, como la misma evaluación de desempeño que ha tenido el negocio. Uno de los indicadores más destacados durante años y a lo mejor el más tenido presente para la evaluación organizacional, ha sido el aspecto financiero. Hoy podría afirmarse que las necesidades han tenido un giro y son otras las prioridades que están orientadas a tener la capacidad de lograr excelentes resultados, a partir de tener una planeación estratégica integradora de los diferentes aspectos de la empresa, lo que representa una revolución con relación al tradicional enfoque gerencial: es decir asumir el autocontrol.

De acuerdo a esto el BSC es un método de apoyo al establecimiento del direccionamiento de una empresa, el cual ayudará a determinar el nivel de crecimiento y la duración en el tiempo de las organizaciones, así como su estado frente a la competencia y la percepción de los clientes respecto a los productos o servicios ofrecidos.

7.2. ESTADO DEL ARTE

7.2.1. NACIONAL

(Bedoya & Zuluaga, 2015), en su trabajo de grado para optar al título de Administrador Industrial “Propuesta de planeación estratégica para la empresa Alberto Rendón Castrillon/ lavasalud&dist” teniendo como objetivo general “Proponer un modelo de planeación estratégica apropiado a las necesidades de la empresa Alberto Rendón Castrillon/ Lavasalud&Dist ubicado en la ciudad de Pereira”. Expone que dentro de los desafíos que enfrentan las organizaciones, se encuentra el de planear estratégicamente sus acciones no solo para la toma de decisiones sino también para contar con una guía en diferentes situaciones previstas o de incertidumbre, sirviendo como base para los retos que a diario se presentan en un entorno cambiante. Determina que para las organizaciones los beneficios que trae la planeación estratégica son necesarias para su desarrollo, desempeño y crecimiento, pero que es necesario desarrollar una planeación estratégica acorde a las necesidades de cada empresa. Como recomendaciones se sugiere que para la aplicación de las estrategias es necesario el compromiso y participación de toda la organización, ya que estas integran las diferentes áreas que la componen.

(Cardona, Henao, & Salazar, 2017), en su proyecto de grado para optar por el título de Especialista en Alta Gerencia “Diseño del plan estratégico de la empresa de servicios públicos de Viterbo S.A. E.S.P.” teniendo como objetivo general “Diseñar un plan estratégico para la Empresa de Servicios Públicos de Viterbo S.A. E.S.P. que le permita su desarrollo organizacional”. Permitted determinar que la planeación estratégica sirve para que una empresa actúe en el presente teniendo claras sus metas futuras. Sin embargo, la etapa más importante del proceso de planeación estratégica es cuando el plan se pone en marcha o se ejecuta, ya que es en ese momento donde las acciones y tareas diarias van adquiriendo más relevancia y todos los análisis previos empiezan a tener sentido, es totalmente pertinente construir un camino de estrategias direccionadas a la organización administrativa, operativa, comunicacional y económica, que se conecten con el contexto y las sinergias internas. La empresa tuvo la posibilidad de repensarse, crecer y sostenerse en el tiempo, gracias a un plan estratégico que conlleva el compromiso de todos los niveles que participan en la toma de decisiones y en la ejecución de los procesos. Como recomendaciones finales para la empresa le sugirieron rediseñar la misión, visión, objetivos y políticas de

calidad de la empresa para obtener el máximo desarrollo de la organización, asumir el reto de una planeación estratégica deliberada y a largo plazo, siendo lo suficientemente flexible para que se plantee y se modifique de acuerdo con las condiciones del entorno, la empresa, el mercado, y la competencia.

(Moncada, Carmona, & Monica, 2004), en su trabajo de grado para optar al título de Administrador de Empresas “Plan estratégico para comercializar páginas web en internet para la empresa SISCOM” teniendo como objetivo general “diseñar un plan estratégico para comercializar páginas web en Internet, para la empresa SISCOM”. En el que expone que la organización se dedica al diseño y alojamiento de páginas web, la cual posee el personal calificado y la infraestructura apropiada para prestar el servicio, pero que estaba presentando falencias en la gestión de marketing de la misma, lo que repercutía en los balances económicos y no podían alcanzar los valores reales que necesitaba la empresa para sostenerse en el mercado. Hace énfasis a que la elaboración de un plan estratégico ayudaría a la empresa a darle solución al problema, y así obtener un aumento de clientes, la oportunidad de conocer las ventajas competitivas y la posibilidad de tener acceso a nuevas negociaciones. Permitted determinar que las Pymes también pueden mantenerse en el mercado y hacer frente a la competencia, con la ayuda de la planeación estratégica las empresas deben hacer constantes replanteamientos de los planes de acción para ajustarse a los cambios para poder ser competitivos en el mercado.

(Murillo, 2018), en su proyecto de grado para optar por el título de Administrador de Empresas “Diseño de la planeación estratégica aplicada en la empresa Zona Sport de la ciudad de Cali” teniendo como objetivo “Diseñar una propuesta de planeación estratégica para la empresa Zona Sport que permita mejorar el desempeño organizacional y aumentar la competitividad”. Expone que la empresa desde el año 2017 se encuentra en crecimiento, pero que no contaba con una planeación estratégica por lo que no sabía que decisiones debía tomar para el bien de la empresa. Hizo frente a la situación en donde realizó análisis FODA (debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas), se establecieron indicadores de control, se instauraron los objetivos, la misión y visión, entre otros. Se determinó que para las empresas que están en crecimiento es necesario plantear las estrategias a seguir, deben ser autocríticas y entender en qué situación se encuentra la empresa realmente, si esta acta para seguir en el mercado y hacer frente a la competencia.

(Orozco, Rodríguez, & Serrano, 2012), en su proyecto de grado para optar al título de especialista en Gerencia Informática “Planeación Estratégica de TIC para la empresa diez y medios Ltda” teniendo como objetivo general “Estandarizar, documentar y planear los diferentes procesos y proyectos de la compañía”. En el que expone que la empresa ha venido creciendo gradualmente hasta el año 2006, a partir del 2007 se ha visto estancada, a finales del año 2008 sufre una crisis y se quebró debido a una mala decisión administrativa, a partir de ese momento y hasta la fecha ha venido recuperando terreno e igualándose a como inicialmente estaba, pero no ha logrado salir de un estado de estancamiento en el cual se encuentra desde el año 2010. Estableciendo una planeación estratégica de tecnología informática, utilizando la metodología PETIC (Plan estratégico de tecnologías de la información y las comunicaciones) para visualizar y proyectar la compañía en 5 años, junto con un CMMI (Integración de sistemas modelos de madurez de capacidades) para lograr una mejora continua de los procesos al realizar su respectiva documentación, organización, divulgación y capacitación de los mismos. Determinando que el proceso de planeación estratégica de TIC, tal y como se aplicó usando la metodología PETIC permite lograr un artefacto fundamental que es el portafolio de proyectos de la empresa a corto y mediano plazo, los cuales se estructuran a partir de un análisis de la empresa desde distintos puntos de vista.

(Valderrama, 2018) en su trabajo de grado para optar al título de especialista en Alta Gerencia “Ejercicio de Planeación Estratégica en la Empresa SITCOM SAS” teniendo como objetivo “formular un ejercicio de planeación estratégica en la empresa SITCOM SAS, con el fin de definir las acciones a tomar para garantizar el futuro de la organización”. En el cual expone como la empresa durante sus comienzos tuvo éxito con el modelo de negocio, pero que al pasar el tiempo fue careciendo de objetivos y metas claras, y al no contar con una herramienta que le permitiera enfocar todas las áreas hacia un mismo norte se encontraba estancada al pasar el tiempo. También hace referencia a que las organizaciones deben aprender a entender la importancia de la integración de todas las áreas que la conforman, entendiendo que el mercado y la competencia no dan respiro a la evolución organizacional. Determinando que una vez la empresa estableciera la planeación estrategia sería mejor la calidad del servicio prestado, lo que finalmente generaría satisfacción en los grupos de interés, y de igual forma ayudaría al crecimiento de la empresa. Se le recomienda que realice seguimientos a los avances de las diferentes actividades.

7.2.2. INTERNACIONAL

(Zamora, 2015), en su proyecto de grado para optar al título de magister Profesional en Gerencia (San José - Costa Rica) “Propuesta de modelo de planeación estratégica para la empresa Multimodal Operador Logístico S. A.” teniendo como objetivo general “la elaboración de una Propuesta de Modelo de Plan Estratégico, que permita unificar esfuerzos y recursos en la organización hacia un norte bien claro y definido.”. En el cual expone que la empresa desde sus inicios hasta ahora se ha mantenido en el mercado como líder competitivo, esto se debe al buen manejo de la planeación estratégica teniendo una visión clara y definida, y también el buen liderazgo que existe en la organización son uno de los factores que influyen en el éxito. La compañía MULTIMODAL da a conocer que, en el proceso de la formulación de su futuro, realizada cada 5 años con revisiones semestrales al Plan Estratégico en el cual se eligen normalmente a los jefes de área y miembros de los Junta Directiva, con el fin de adaptarse a los constantes cambios del mercado, dar una correcta administración a las inversiones y proyectar a un plazo definido. Determinando que se está en un entorno donde cada día el mercado crece y por ello es más exigente, por lo que las empresas deben aprender a adaptarse, manteniendo un control adecuado de los diversos cambios que esto trae consigo. Así mismo se deben abordar las oportunidades de la mejor manera con la buena aplicación de la planeación estratégica.

(Colmont & Landaburu, 2014), en su trabajo de grado para optar al título de Ingeniero comercial con mención en marketing y comercio exterior (Guayaquil – Ecuador) “Plan estratégico de marketing para el mejoramiento de las ventas de la empresa MIZPA S.A. Distribuidora de tableros de madera para construcción y acabados en la ciudad de Guayaquil” teniendo como objetivo general “Desarrollar un plan estratégico de marketing para el incremento de las ventas en MIZPA S.A. Distribuidora de tableros de madera para construcción y acabados en la ciudad de Guayaquil”. En el que exponen que en ese momento los estados financieros mostraban cifras bajas en el rubro de ventas por lo que la empresa se vio en la obligación de encontrar estrategias y buscar la manera de aumentar las ventas, teniendo como solución establecer una planeación estratégica de marketing. Haciendo énfasis en que después de establecer el plan estratégico se deben hacer estudios de mercado en un lapso de tiempo estipulado para la implementación de nuevas políticas y estrategias de ventas, también se deben establecer manuales de procedimientos en todas las áreas para tener un mejor control interno y hacer seguimiento constantemente para evitar irregularidades.

Permitió determinar que es necesario contar con un personal íntegro y preparado para enfrentar el entorno de exigencias que tiene el ambiente de los negocios actuales y a la importancia de implementar el servicio post venta ya que es una estrategia para captar nuevos clientes.

7.3. MARCO CONCEPTUAL

- **MISIÓN:** La misión se centra en la perspectiva actual de la organización, “quiénes somos, qué hacemos”, describe de manera general sus capacidades, su enfoque al cliente y sus actividades. La declaración de la misión es un punto de inicio para la elaboración de la visión estratégica. (Davalos, PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA. Visión, Misión, Objetivos y Estrategia, 2016)
- **VISIÓN:** La visión de una empresa es un mapa de su futuro que proporciona detalles específicos sobre su tecnología y sobre su enfoque al cliente, los mercados que desea alcanzar, las capacidades que planea desarrollar y el tipo de empresa que en que se desea convertir. (Davalos, PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA. Visión, Misión, Objetivos y Estrategia, 2016)
- **COMPETITIVIDAD:** La competitividad es lo que permite a una empresa ser exitosa en el mundo en que se desenvuelve. Una empresa es competitiva cuando logra desarrollar productos y servicios cuyos costos y calidades son comparables o superiores a los de sus competidores en el resto del mundo. (Baz, 2004)
- **METODOLOGÍA:** Es entendida como un concepto global referido al estudio del Método (o de los métodos) desde un proceso sistemático en el cual se adquieren modos y formas de conocimiento; el Método es considerado como el camino para obtener un fin de manera ordenada, desde un conjunto de reglas. (Gordillo, 2007)
- **BENCHMARKING:** Es un proceso de evaluación de productos, servicios y procesos entre organizaciones, mediante el cual, una de ellas analiza cómo otra realiza una función específica para igualarla o mejorarla. (Hernández & Cano, 2020)

- ANÁLISIS DE LOS STAKEHOLDER: Es una palabra inglesa, en el ámbito de la empresa, significa parte interesada o interesado. Hace referencia sobre todo a las organizaciones o personas que toman parte en las decisiones de una compañía y que están afectadas por sus actividades. Se podrían considerar por los grupos de interés que rodean a la empresa. (Garcia, 2017)
- PEST: Es un instrumento que facilita la investigación y que ayuda a las compañías a definir su entorno, analizando una serie de factores cuyas iniciales son las que le dan el nombre. (Martín, 2017)
- 5 FUERZAS DE PORTER: Análisis competitivo creado por Michael Porter en 1979 en la Harvard Business Review, que consiste en considerar 5 “fuerzas” que pueden determinar la posición de cualquier empresa en su respectivo mercado. (Moraes, 2020)

8. OBJETIVOS

8.1. OBJETIVO GENERAL

Diseñar un plan estratégico para la empresa Somoscode que permita encontrar el direccionamiento empresarial, con el fin de posicionarse en el mercado y alcanzar las metas propuestas a través de un Balanced Scorecard.

8.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Realizar análisis del diagnóstico de la situación actual de la empresa Somoscode con el fin de identificar las condiciones internas y externas y el punto de equilibrio en el que la empresa pueda ser competitiva en el mercado.
- Identificar las características de los clientes mediante un análisis de stakeholders y un mapa de empatía para conocer las partes interesadas en la empresa con el fin de posicionarse en el mercado.
- Establecer la identidad organizacional mediante la definición de la misión, visión, valores y organigrama para la toma de decisiones y la elaboración de planes estratégicos con el fin de posicionarse en el mercado.
- Construir un Balanced Scorecard con el fin de definir las estrategias organizacionales de la empresa Somoscode para posicionarse en el mercado y ser sostenible en el tiempo.

9. METODOLOGIA

Para dar cumplimiento al objetivo general de la presente investigación se desarrollarán 4 fases de acuerdo a los objetivos específicos planteados.

Tabla 2 - Actividades por objetivo

FASES	ACTIVIDADES
<p>Primera fase:</p> <p>Diagnóstico del estado actual de la empresa para identificar las condiciones internas y externas y el punto de equilibrio.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Realizar encuesta al gerente de Somoscode para identificar los factores internos clave. 2. Realizar un análisis del entorno para identificar los factores externos clave. 3. Realizar un benchmarking. 4. Realizar un estudio financiero. 5. Realizar análisis PEST. 6. Realizar análisis de 5 fuerzas de Porter. 7. Realizar un análisis FODA. 8. Punto de equilibrio.
<p>Segunda fase:</p> <p>Identificación de partes interesadas y características de clientes.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Realizar mapa de empatía. 2. Identificar stakeholders. 3. Caracterizar al cliente. 4. Realizar análisis de la demanda.
<p>Tercera fase:</p> <p>Establecimiento de la identidad organizacional.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Realizar brainstorming. 2. Establecer misión, visión y valores empresariales. 3. Elaborar mapa estratégico. 4. Elaborar mapa de procesos. 5. Establecer un organigrama.
<p>Cuarta fase:</p> <p>Elaboración del Balanced Scorecard.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Realizar Balanced Scorecard.

Fuente: Elaboración propia

9.1. TIPO, MÉTODO Y ENFOQUE DE INVESTIGACIÓN

De acuerdo a lo que plantean (Hernandez, 2014) mencionan que “los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis.” (p.92) de acuerdo a esto se determinó que el trabajo de investigación es de tipo descriptivo, ya que se identifican las características del universo de investigación, así como se determinan las conductas y actitudes de este. Según el objeto, la investigación es aplicada, ya que mediante el presente trabajo se busca brindar solución a un problema específico, como es el caso de la falta de dirección estratégica por parte de la empresa Somoscode que le permita establecerse y mantenerse en el mercado de desarrollo web y marketing digital.

9.2. UNIVERSO

9.2.1. POBLACIÓN

Debido a que es importante conocer todos los aspectos internos y externos de la empresa, la población a estudiar en el presente trabajo son sus integrantes, sus proveedores, clientes, el mercado de desarrollo web y marketing digital, así como las empresas pertenecientes a la economía naranja en el área de creaciones funcionales.

9.2.2. MUESTRA

Para la muestra de nuestro trabajo se tomaron como referencia 31 clientes que representan el 70% de los que ha tenido la empresa, así como los 3 socios de esta que son el 100% de ella. De la misma manera se tomaron los 3 proveedores de servicios que tiene la empresa Somoscode que equivalen al 100%, el 0.1% de su mercado objetivo que equivale a 100 empresas y 4 empresas pertenecientes a las industrias de creaciones funcionales de la economía naranja que representan el 0.04% de ellas.

9.3. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA RECOLECCIÓN DE DATOS

Las técnicas de recolección de datos que se aplicaron para realizar la presente investigación fueron entrevistas, cuestionarios y documentos elaborados por otros investigadores que se utilizaron con el fin de captar datos y complementar la investigación.

10. CAPITULO I: DIAGNOSTICO DEL ESTADO ACTUAL DE LA EMPRESA PARA IDENTIFICAR LAS CONDICIONES INTERNAS Y EXTERNAS Y EL PUNTO DE EQUILIBRIO

Para realizar el desarrollo del Capítulo I se tuvieron en cuenta los factores externos e internos que inciden en la empresa Somoscode. Para llevar a cabo ello primeramente se realizó una encuesta al CEO de la organización, con el fin de conocer su perspectiva frente al mercado y a partir de esto realizar un análisis de los factores anteriormente mencionados, logrando así identificar la competencia y su nicho objetivo.

A partir de los resultados obtenidos del análisis del diagnóstico de los factores internos y externos, se realizó un benchmarking con la intención de tomar como referencia a las empresas que cuentan con buenas prácticas en el sector y a partir de esto tomar acciones y realizar planes que le permitan tener una mejor posición en el mercado.

Una vez obtenidos los resultados de las actividades anteriormente mencionadas, se realizó un análisis del macro entorno y micro entorno de la empresa Somoscode mediante un análisis de las cinco fuerzas de Porter y un análisis PEST con el fin de identificar fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas mediante un análisis FODA. Por último, se elaboró un análisis del punto de equilibrio con el objetivo de conocer la rentabilidad de la empresa, así como los costos en que incurre para llevar a cabo la operación de la misma.

10.1. FACTORES INTERNOS CLAVE

A partir de la entrevista realizada al CEO de Somoscode (Ver ANEXOS 1) es posible concluir que actualmente la organización cuenta con una percepción establecida del rumbo que debe seguir, así como una apreciación clara del tipo de clientes al que están dirigidos sus productos, de la misma manera que conoce parcialmente las estrategias a reforzar para captar un mayor número de estos.

Análisis en cuanto al conocimiento de los clientes, se identifica que la empresa conoce el tipo de cliente al que atiende y sus necesidades. De igual forma, los clientes anteriores mantienen una buena imagen de la organización. El equipo

de la empresa tiene claridad de las ventajas que ofrecen los productos y servicios a sus usuarios, es decir tienen claridad de su propuesta de valor.

Al ser una empresa nueva y que aún es manejada completamente por los tres socios, los procesos aún no están claramente definidos y no existe un proceso formal de gestión estratégica. Por lo mismo, la carga de trabajo es muy elevada para los trabajadores y al ser apenas tres, la capacidad para atender la demanda es baja.

Análisis el hecho de no contar con un punto físico de oficinas representa para la empresa tener bajos costos operativos y atender clientes en cualquier lugar del mundo.

Una vez recopilada la anterior información, se definieron los factores internos clave, calificándolos en la escala: 1 Bajo, 2 Medio Bajo, 3 Medio Alto y 4 Alto. Siendo los factores calificados con 1 y 2 debilidades y los factores calificados con 3 y 4 como fortalezas.

Tabla 3 - Factores internos clave

FACTORES INTERNOS CLAVE	PESO	CALIFICACIÓN	RESULTADO PONDERADO
Conocimiento del cliente	8%	4	0,3
Variedad del portafolio de productos y servicios	8%	3	0,3
Claridad de la propuesta de valor	8%	3	0,3
Imagen de los clientes anteriores	8%	4	0,3
Procesos identificados	8%	2	0,2
Visión de futuro	8%	4	0,3
Procesos de desarrollo de nuevos productos y servicios	8%	1	0,1
Conocimiento de los competidores	8%	1	0,1
Capacidad de atender la demanda	8%	2	0,2
Bajos costos operativos	8%	4	0,3
Atención virtual	8%	3	0,3
Proceso de gestión estratégica	8%	1	0,1
TOTALES	100%		2,7

En el análisis interno se puede calificar que la empresa se encuentra en un 56% de su desempeño, con unas importantes fortalezas, pero a su vez áreas con oportunidad de mejora.

10.2. FACTORES EXTERNOS CLAVE

Una vez obtenidos los datos de la encuesta aplicada al CEO de la compañía y los factores internos clave identificados en el numeral anterior, se procedió a realizar un análisis del entorno con el fin de identificar los principales factores externos, para ello se tuvieron en cuenta las características tanto de la empresa como de sus principales competidores y la industria en la cual se encuentran.

10.2.1. ANÁLISIS DEL SECTOR DE DESARROLLO WEB Y MARKETING DIGITAL EN COLOMBIA

Como se sabe el comercio electrónico se trata de una modalidad donde los clientes hacen sus compras a través de un sitio web, bien sea desde un computador o cualquier otro dispositivo inteligente con conexión a Internet. Ahora bien, Somoscode es una empresa dedicada a la creación de páginas web y mercadeo digital perteneciente a la economía naranja del país en el ámbito de creaciones funcionales. Teniendo en cuenta todos los conocimientos previos adquiridos sobre cómo se encuentra la economía en el país actualmente y las tendencias del mercado y la sociedad a la hora de tomar decisiones y ejecutar una estrategia para mejorar la competitividad de las organizaciones, la empresa debe saber cómo se está llevando a cabo la economía del país, tener conocimientos para poder tomar decisiones óptimas para crecer y mantenerse en el mercado de las páginas web y marketing digital pertenecientes al sector de la economía naranja como creaciones funcionales (medios digitales, software de contenidos, diseño y publicidad).

Colombia ha tenido grandes cambios en los últimos años y han surgido tendencias favorables para la economía. Según (Asobancaria, 2019), Colombia no fue ajena a la tendencia mundial del negocio electrónico fomentando la digitalización de procesos, las organizaciones se han beneficiado para cerrar más ventas y obviamente excitar la economía de Colombia. En impacto, esto llevo a que el negocio electrónico en Colombia creciera un 24% los últimos 5 años y se prevea que para el 2021, las ventas superen los USD 26.073 millones.

En Colombia, así como en el mundo entero las industrias creativas han tenido gran auge en los últimos años, esto se da debido al cambio económico, tecnológico, de mercadeo y la expansión del internet, así como otros factores que

influyen en ello. Las mencionadas industrias creativas se consideran importantes ya que además de dar un valor agregado a la economía del país, incentivan procesos de innovación que pueden convertirse en una fuente generadora de empleo.

Como su nombre lo menciona, las industrias creativas se caracterizan por la originalidad y distinción de sus creaciones, lo que es de suma importancia hoy en día ya que constantemente se crean nuevas marcas y empresas que requieren de estos servicios para dar a conocer sus productos o servicios de una forma estratégica. El crecimiento del sector revela una relación estrecha entre el consumo de los hogares y la búsqueda por adquirir cada vez más sus bienes a través de medios digitales.

En el mercado colombiano, las actividades publicitarias y de marketing se encuentran en manos de agencias grandes y de un número elevado de pequeñas y medianas empresas. En términos generales, se constata una concentración de éstas en la ciudad de Medellín-Colombia, algunas de ellas son: Web Creativa, Comercial Web y Sigma.

10.2.1.1. ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA POTENCIAL Y LAS BARRERAS DE ENTRADA

Según (López J. , 2018) A diferencia de otras organizaciones, las agencias de desarrollo web y marketing digital en la mayoría de los casos no requieren una alta inversión para incursionar en el mercado, habitualmente solo hace falta personal profesional y especializado en las zonas en las que se ofrecerán los servicios, así como grupos de cómputos y programa especializados. De esta forma no se puede pensar que las barreras de entrada son altas si se cuenta con un personal profesional y los conocimientos que se necesitan para realizar todos los procesos, esto ha ocasionado que en los últimos años se hayan alto las organizaciones que brindan dichos mismos servicios de desarrollo web y marketing digital como lo hace Somoscode, considerándose esto como una amenaza para la compañía.

También se pueden encontrar en este mercado muchos profesionales que prestan sus servicios de manera independiente, lo cual aumenta la amenaza de nuevos competidores.

Debido a lo anteriormente descrito y a las bajas barreras que presenta este tipo de negocio en el mercado, han aparecido con el tiempo una gran cantidad de

agencias pymes del sector de desarrollo web y marketing digital, que al igual que Somoscode ofrecen los mismos servicios, lo que genera que la innovación es elemental para sobresalir y mantenerse vigentes.

Según (Aragon & Trujillo, 2014), actualmente el comercio de la publicidad está en una situación de más grande seguridad, empero en evolución constante; el aumento de los mercados regionales permitió el desarrollo de agencias de excelente calidad en otras metrópolis del territorio en especial en Medellín; el gremio generalmente se viene profesionalizando cada vez más y resultan muy ordinarios los congresos, seminarios y cursos de actualización que se hacen en el territorio.

Siendo así al haber un gran número de empresas dedicadas a este sector, queda evidentemente descrito que la competencia es cada vez mayor y que todas las empresas deben optar por crear estrategias que las posicionen como líderes en el mercado. La alta competencia en el sector obliga a las agencias a estar en continua renovación aprendiendo las últimas tecnologías, tendencias, cambios de Google, redes sociales y un sin fin de elementos importantes, de esta manera se verán resultados positivos creando resultados eficientes.

10.2.1.2. BENCHMARKING

Teniendo en cuenta los resultados obtenidos del análisis macro entorno y micro entorno realizado en el apartado anterior, a continuación se realizará un benchmarking en el que se tomarán como referentes cuatro empresas pertenecientes al sector de desarrollo web y marketing digital, entre las que se encuentran dos a nivel local, una a nivel nacional y la última a nivel internacional, esto con el propósito de identificar oportunidades que beneficien y aporten al crecimiento empresarial de Somoscode para a través de esto implementar planes de acción que la ayuden a diferenciarse de la creciente competencia en el sector.

Tabla 4 - Benchmarking

ÍTEM	Somoscode	Simbolo agencia digital	Web creativa	Pixel Pro	Blue design worldwide
Ubicación geográfica	Medellín	Medellín, Bogotá, Tamarac	Medellín	Bogotá	Medellín, Buenos Aires, México D.F, San José, Santiago, La paz, Guayaquil, New york.
Categoría	Desarrollo web y marketing digital	Desarrollo web y marketing digital	Desarrollo web y marketing digital	Desarrollo web y marketing digital	Desarrollo web y marketing digital
Experiencia en el mercado	7 meses	-	16 años	16 años	10 años
Portafolio de servicios	Diseño web, Desarrollo web, Web informativas, Landing pages, Tiendas virtuales, Branding, Administración de redes sociales.	Diseño web, community manager, tiendas virtuales, fotografía y vídeo, branding, posicionamiento web seo, google ads	Diseño web, desarrollo web, desarrollo de apps, administración de redes sociales.	Diseño web, desarrollo web, publicidad digital, tiendas virtuales, branding, posicionamiento web.	Diseño web, desarrollo web, posicionamiento web, desarrollo de aplicaciones, desarrollo audiovisual, branding.
Presencia en redes	YouTube, Facebook, Instagram.	YouTube, Facebook, Instagram.	YouTube, Facebook, Instagram, Twitter, Behance.	YouTube, Facebook, Instagram, Twitter, Behance, Pinterest, Google+, LinkedIn.	YouTube, Facebook, Instagram, Twitter, LinkedIn.

Tabla 5 - Benchmarking

ÍTEM	Somoscode	Simbolo agencia digital	Web creativa	Pixel Pro	Blue design worldwide
Blog informativo	No tiene.	Si tiene.	Si tiene.	Si tiene.	No tiene.
Personal capacitado	Si	Si	Si	Si	Si
Presencia internacional	No	Si	No	No	Si
Pago online.	No.	No.	No.	Si (PayU, PayPal)	No.
Historial visible de proyectos realizados	Si	Si	Si	Si	Si
Datos de contacto	Si	Si	Si	Si	Si
Idioma de página web	Español	Español	Español	Inglés-Español	Inglés-Español

Teniendo en cuenta los resultados obtenidos de la comparación anteriormente realizada, se puede concluir que actualmente Somoscode a pesar de ser nueva en el sector se encuentra ofertando un portafolio de servicios similar al de empresas con amplia experiencia en Colombia, incluso algunas con proyección internacional, siendo esto una oportunidad para convertirse en una compañía competitiva en el sector y llegar a un mayor número de clientes que necesiten de estos servicios.

Así mismo es importante resaltar que, aunque la empresa Somoscode tiene una actividad frecuente en redes como Instagram, Facebook y YouTube, actualmente no tiene presencia en plataformas como LinkedIn, Behance y Google+ que a diferencia de empresas como pixel pro y Blue design worldwide usan estas como canales estratégicos para darse a conocer ante clientes potenciales.

Otro factor estratégico clave que es realizado por las grandes empresas y que Somoscode no se encuentra implementando es la creación de un blog en su página web que a través de la publicación de artículos y temas de interés relacionados con sus servicios permita dar a conocer estos a un mayor número de personas interesadas.

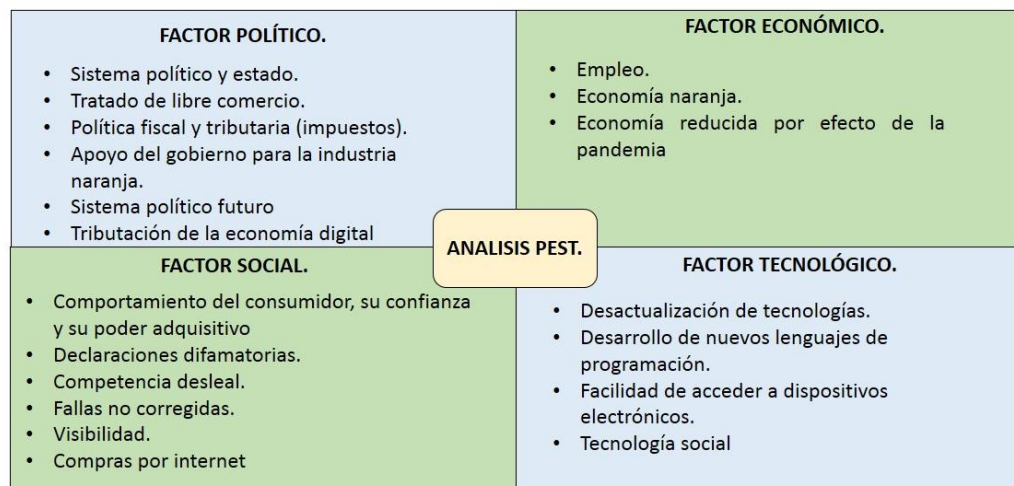
A través del análisis anteriormente realizado, la gerencia de la empresa Somoscode tendrá la oportunidad de conocer y analizar las estrategias actualmente implementadas por su competencia, replanteando y mejorando estas con el fin de alcanzar sus objetivos trazados.

10.2.2. ANÁLISIS PEST

Luego de evaluar y analizar los procesos, productos, servicios y/o demás aspectos de otras compañías del mismo sector al que pertenece Somoscode con el fin de compararlos y tomarlos como punto de referencia para futuras estrategias y desarrollar ventajas competitivas, se procedió a realizar un análisis del macro entorno con el propósito de identificar los factores externos que pueden llegar a afectar a la empresa en medio de su operación.

La metodología utilizada para revisar el entorno externo de la organización es el análisis PEST, este nos permite examinar el impacto de aquellos factores que están fuera del control de la empresa pero que pueden afectar a su desarrollo futuro, como lo son lo político, económico, social y tecnológico.

Ilustración 4 - Análisis PEST Somoscode



Fuente: Elaboración propia.

10.2.2.1. FACTOR POLÍTICO.

- SISTEMA POLÍTICO Y ESTADO: El estado puede llegar a fijar normas que de cierta forma pueden llegar a afectar a la organización. Siendo así, se debe hacer un monitoreo continuo del gobierno, sus políticas y su estabilidad para determinar el potencial de cambio político que pudiera afectar de manera adversa las operaciones de la empresa. De esta forma es importante trabajar dentro de los parámetros existentes y se pueda participar y planear los cambios que puedan ocurrir.
- TRATADO DE LIBRE COMERCIO: Hoy en día existen varios tratados de libre comercio en vigencia y otros en proceso de negociación lo que representa oportunidades, pero al mismo tiempo amenazas por los mercados atendidos por los tratados. A simple vista, algunas ventajas con el TLC para las empresas colombianas son el acercamiento a productos y servicios de última tecnología, abordar mercados vecinos, trabajo en asociaciones, mientras que la amenaza más clara es que lleguen franquicias extranjeras a competir en el país, pero no es una situación nueva en el sector del país, ya que ya se compete con grandes superficies.
- APOYO DEL GOBIERNO PARA LA INDUSTRIA NARANJA: Según (Revista Dinero, 2020) Para impulsar las actividades de las industrias creativas, la ciencia y la tecnología, el Gobierno Nacional invertirá \$ 2.164 millones, en 22 iniciativas, que fortalezcan unidades productivas o apoyen emprendimientos de la economía naranja. Las propuestas e iniciativas seleccionadas por el gobierno se encuentran ubicadas en los departamentos de Cundinamarca, incluida Bogotá, Cauca, Santander, Atlántico y Sucre y los recursos provienen de la cofinanciación del ministerio TIC e Innpulsa Colombia, entidad adscrita al Ministerio de Comercio, con el objetivo de potenciar el crecimiento y desarrollo de sus negocios. A través del programa capital etapa temprana de economía naranja TIC, se tiene previsto apoyar a cada emprendimiento o empresa con recursos entre \$ 50 millones y \$ 100 millones no reembolsables para poder adelantar su proyecto e impulsar las actividades de las industrias creativas, la ciencia y la tecnología, con apoyo económico para que las empresas beneficiadas desarrollen innovaciones haciendo uso de tecnologías, digitalicen sus procesos, adelanten su transformación digital de procesos productivos y fortalezcan su posicionamiento a través de herramientas digitales.

Según (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2019), las cifras para la economía naranja en el año 2019 fueron las siguientes:

- ❖ El SENA destinó más de 579.000 millones de pesos para brindar formación técnica, tecnológica y en competencias relacionadas con áreas de la economía creativa a más de un millón de personas.
- ❖ Colciencias destinó más de 567.000 millones de pesos a procesos de investigación y creación relacionados con la Economía Naranja.
- ❖ El SENA destinó más de 25.000 millones de pesos para la creación de empresas naranja. Entre agosto de 2018 y julio de 2019 esta entidad desembolsó 14.282 millones de pesos para 118 empresas, que esperan generar 705 empleos directos en 68 municipios de 25 departamentos.
- ❖ MinTIC e Innpulsa Colombia destinaron más de 8.000 millones para beneficiar a 287 emprendedores de la Economía Naranja, de los cuales 124 participaron en los programas Mega i Naranja, Capital Naranja y Aldea Naranja.
- ❖ Colombia Productiva, en alianza con MinTIC, destinaron más de 18.000 millones de pesos para el programa de desarrollo y asimilación de tecnologías avanzadas, donde se benefician empresas naranjas.
- ❖ Artesanías de Colombia apoyó a 14.971 artesanos en 300 municipios del país, a través de programas de asistencia técnica y fomento a la comercialización, generándoles ingresos por casi 10.000 millones.
- ❖ Se consolidaron 17 nodos naranja en las regiones, con la participación de 250 entidades públicas y privadas. Esto permitirá focalizar los recursos públicos e incentivar la inversión privada en este sector.
- ❖ MinCultura aumentó en 69 % el presupuesto del Programa Nacional de Estímulos. Se destinaron 25.000 millones para convocatorias que promueven la formación, investigación, creación y circulación de bienes y servicios culturales.
- ❖ MinCultura apoyó, a través del Programa Nacional de Concertación, a 773 festivales en 32 departamentos, con una inversión de 23.833 millones de pesos.
- ❖ A noviembre de 2019, el recaudo logrado por medio de la Ley de Espectáculos Públicos (LEP) superó los 27.000 millones de pesos, una cifra histórica que va a permitir el fortalecimiento de la infraestructura cultural destinada para el desarrollo de las artes escénicas.
- ❖ Colpensiones y MinCultura otorgaron más de 63.000 millones en Beneficios Económicos Periódicos (BEPS) a creadores y gestores culturales.

Como se evidencia cada día el gobierno está más dispuesto a apostarle a la economía naranja del país y aunque todavía quedan aspectos por desarrollar y consolidar, va resultando cierto aquello de que la economía naranja "llegó para quedarse" y ser un eje de crecimiento para la economía del país.

- SISTEMA POLÍTICO FUTURO: Como se dijo anteriormente, pero en este caso un nuevo gobierno que dictamine nuevas normas, leyes y políticas que puedan llegar a afectar en la manera cómo funciona y opera la organización.
- TRIBUTACIÓN DE LA ECONOMÍA DIGITAL: Las acciones de los diferentes gobiernos y administraciones públicas afectan las condiciones competitivas de las empresas por medio de la regulación de los sectores, las políticas, leyes y normas implementadas como lo son los impuestos aportados por las diferentes organizaciones.

Según plantea (Torres, Barros, & Villasmil, 2020) En la actualidad, Colombia vive cambios en la generación de estímulos y apoyo que incentiven el crecimiento y la integración en la economía global, a través de políticas públicas que promueven la producción de ciencia y tecnología, que sirven de eje y base primordial del crecimiento e integración en la economía. En este sentido, el Estado colombiano ha establecido como políticas públicas, fortalecer los beneficios tributarios como uno de sus principales elementos para promover y gestionar el desarrollo productivo del país y estimular la inversión privada en proyectos de investigación en Ciencia, Tecnología e Innovación.

Según (Contable, 2020) La expedición del Decreto 286 del 26 de febrero de 2020, el gobierno reglamenta el numeral 1 del artículo 235-2 del Estatuto Tributario y sustituye unos artículos del Capítulo 22 del Título 1 de la Parte 2 del Libro 1 del DUR Tributario 1625 de 2016, referente a los requisitos y condiciones para acceder a la renta exenta por parte de las empresas de economía naranja. Esta norma indica que el incentivo tributario para empresas de la economía naranja en este caso expresada en empresas tecnológicas, opera en un término de 7 años, siempre que se cumplan los requisitos y condiciones para la procedencia de la renta exenta contemplados la legislación colombiana como son: domicilio, actividad económica, periodo en el que se constituyó la empresa, número mínimo de empleos generados, monto mínimo de inversión, entre otros.

10.2.2.2. FACTOR ECONÓMICO.

- **EMPLEO:** Cuando la tasa de desempleo crece, disminuye el poder adquisitivo y lo termina haciendo el PIB. Las tasas de desempleo anormalmente enaltecidas pueden alarmar de la posibilidad de una etapa de mayor convulsión social. Por esta razón se debe determinar el grado de incidencia en el sector de negocio de la empresa en este caso de “desarrollo web y marketing digital” perteneciente a la economía naranja del país para detectar oportunismo y amenazas a tiempo y poder ajustar el negocio a los cambios estructurales y económicos de los mercados.
- **ECONOMÍA NARANJA:** Según (DANE, 2020), el aporte de la Economía naranja en el PIB (Producto Interno Bruto) del país en el 2019 fue del 3,2% cuya composición del valor agregado por cada una de las áreas de la economía naranja es: Creaciones funcionales (medios digitales, software de contenidos, diseño y publicidad), con 45,6%; Artes y patrimonio, 29,2%; e Industrias culturales, 25,2%. El comportamiento de la Economía Naranja presenta un crecimiento del valor agregado de 0,8% para 2018 con respecto a 2017. Por su parte, el valor agregado para 2019 con respecto al año anterior presenta un crecimiento de 1,6%. El crecimiento del valor agregado en 2019 con respecto a 2014 fue de 3,0%. Dicho de otra manera, según el DANE, este sector le aportó 3,2% del PIB el 2019, equivalentes a cerca de \$30 billones, de los cuales la gran mayoría provinieron de las creaciones funcionales (medios digitales, software de contenidos, diseño y publicidad), \$7,9 billones a artes y patrimonio y otros \$6,3 billones las industrias culturales convencionales.
- **ECONOMÍA REDUCIDA POR EFECTO DE LA PANDEMIA:** Según (Grynspar, 2020), la crisis económica del coronavirus es fruto de varias causas, no todas imprevisibles y no todas relacionadas con el Covid-19. En primera instancia, tenemos un shock en la oferta y la demanda. Las cuarentenas han dejado en casa tanto a trabajadores como consumidores, generando un formidable efecto dominó en toda la economía. La actividad mundial se ha visto inmensamente disminuida, algo que pone en peligro la supervivencia de innumerables empleos y empresas, así como la subsistencia diaria de millones de trabajadores informales.

Según (Moreno, 2020), la pandemia le pasó a la economía del país la cuenta de cobro más alta desde que el DANE hace la medición trimestral. De acuerdo con la entidad, el Producto Interno Bruto (PIB) del segundo trimestre del año tuvo una caída del 15,7 %, frente al mismo periodo del 2019, por cuenta de los efectos de la pandemia de coronavirus. En total, durante el primer semestre del 2020 el PIB presenta un decrecimiento del 7,4%, con respecto al mismo período de 2020.

10.2.2.3. FACTOR SOCIAL

- **EL COMPORTAMIENTO DEL CONSUMIDOR, SU CONFIANZA Y SU PODER ADQUISITIVO:** No es secreto para nadie que al adquirir servicios o productos de alguna empresa no conocida surge un poco de desconfianza, ya que es algo desconocido, de igual forma la inflación del país conduce a que se reduzca en cierta parte el poder adquisitivo del cliente ya que el salario del mismo no aumenta a la misma velocidad de los precios.
- **DECLARACIONES DIFAMATORIAS:** Por el simple hecho de ofrecer un producto o servicio a un público en general, todas las empresas están expuestas a comentarios negativos, posibles inconformidades y declaraciones difamatorias, razón por la que es importante brindar productos y servicios de calidad, buscando de esta manera disminuir malos entendidos que se puedan generar.
- **COMPETENCIA DESLEAL:** Todo negocio que sale a operar digitalmente o mediante la web, pasará a tener información pública, de esta manera la competencia puede llegar a beneficiarse, saber cuáles son esas actividades o servicios que ofrece incluso antes que los posibles clientes y utilizarla en beneficio propio. Es por esto que hay que prepararse para ello y se deben reservar todas esas técnicas y estrategias que no se quieran sacar a la luz.
- **FALLAS NO CORREGIDAS:** Es importante profundizar y llevar seguimiento de las operaciones de la empresa, saber en qué se falló y tomar las medidas necesarias y oportunas para que estos sucesos no vuelvan a ocurrir en el futuro, dando una buena imagen de la empresa frente a los clientes.
- **VISIBILIDAD:** La organización debe ser lo más visible posible frente al mercado, buscando mantener una buena imagen siempre frente a los posibles clientes ya que estos pueden llegar a tener cualquier tipo de relación

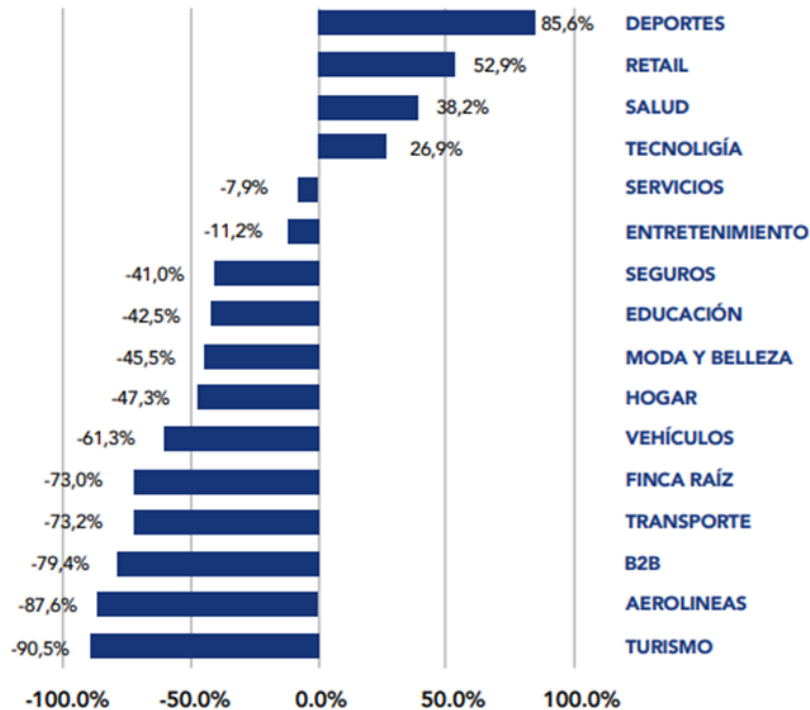
con la misma en cualquier momento, es por esta razón que siempre se deben tener actualizados los nuevos servicios, productos o imágenes corporativas.

- **LA GENTE ESTÁ DISPUESTA A LAS COMPRAS POR INTERNET:** La forma en la que se llevan a cabo los negocios con el pasar de los años ha cambiado y ha quedado atrás la tradicional relación cliente-vendedor, por lo que cada vez es más común que los compradores opten por adquirir sus productos o servicios mediante el comercio electrónico, ya sea mediante redes sociales, páginas web, plataformas de ventas, entre otras opciones existentes hoy en día gracias a los avances de la tecnología.

Según (Cámara Colombiana De Comercio Electrónico, 2020) durante la pandemia del COVID-19 los colombianos han recurrido masivamente al comercio electrónico como alternativa para satisfacer sus necesidades. Las empresas colombianas han visto la oportunidad que existe a través de este medio transaccional para reactivarse económicamente y poder comercializar sus productos en medio de políticas de distanciamiento social para hacer frente la crisis sanitaria. Por otro lado, los consumidores están volcándose a este medio para realizar las compras tanto de productos esenciales, como mercados y medicamentos, como bienes de uso cotidiano, como ropa, tecnología o elementos para hacer deporte. Si bien las ventas a través de comercio electrónico en el país se vieron fuertemente afectadas en la primera semana del distanciamiento social obligatorio, cayendo 46% respecto a la última semana de febrero (última semana de normalidad), en abril y mayo se ha presentado un crecimiento sostenido del sector, del 12% en promedio cada semana.

Según (Cámara Colombiana De Comercio Electrónico, 2020), el comercio electrónico ha sido una herramienta clave para el abastecimiento de los hogares colombianos, lo que se evidencia en el crecimiento que presentaron hasta el mes de mayo las categorías de deportes (86.5%), retail (52.9%), salud (38.2%) y tecnología (26.9%). En contraste, otras categorías de productos y servicios que se venden a través de comercio electrónico se han visto fuertemente afectadas por la pandemia del COVID-19. Por ejemplo, el sector turismo y las aerolíneas presentan una caída del 90.5% y 87.6% respectivamente, así como las ventas empresa a empresa - B2B, -79.4% y el transporte, cayendo 73.2%.

Gráfico 4 - Comportamiento de las categorías de comercio electrónico entre la semana del 23 de febrero a la del 3 de mayo 2020



Fuente: (Cámara Colombiana De Comercio Electrónico, 2020).

10.2.2.4. FACTOR TECNOLÓGICO:

- **DESACTUALIZACIÓN DE TECNOLOGÍAS:** Hoy en día las tecnologías juegan un papel importante en el crecimiento y evolución de todas las empresas, es por esta razón que las organizaciones deben estar en constante cambio y actualización de sus técnicas para poder competir y sobresalir en el mercado tan cambiante de hoy en día.
- **DESARROLLO DE NUEVOS LENGUAJES DE PROGRAMACIÓN:** El desarrollo de lenguajes de programación crea el tejido de la era tecnológica que se vive hoy en día, los avances en el desarrollo de software y hardware son la cabeza de los avances tecnológicos que cada día se van amarrando al mundo de una manera imparable. Existen miles de empresas de tecnologías y esto tiene un crecimiento exponencial los últimos años, con las nuevas plataformas y sistemas

operativos este tipo de empresas desarrolladoras se han ido transformando y especializándose a un ritmo muy aligerado a comparación de otras industrias. Una empresa desarrolladora de sistemas el día de hoy crea sistemas totalmente diferentes a los que creaba hace 10 años, con tecnología diferente, en plataformas diferentes y con otros lenguajes de programación, es por ello que esta industria significa una gran amenaza por lo que es específicamente cambiante y esto es necesariamente el origen de los retos que enfrentan las empresas del sector.

- **FACILIDAD DE ACCEDER A DISPOSITIVOS ELECTRÓNICOS:** Una clara tendencia del mercado electrónico es el apogeo de los teléfonos inteligentes y cómo mediante de estos no solo se puede estar conectado en todo momento y lugar, sino que también es viable adquirir productos y servicios a un solo clic a través de las aplicaciones, entorno que ha despertado no solo el interés de los clientes, sino de las empresas por estar ahí ofertando y vendiendo. Según un estudio realizado por el (Ministerio de las TIC, 2019) reveló que 9 de cada 10 usuarios de Internet, entre los 15 y 75 años de edad en Colombia, realizan alguna actividad de comercio electrónico. El dispositivo más usado para la compra de bienes y servicios en línea es el celular con 58%, seguido del computador portátil con 25%, el computador de escritorio con 15% y la tableta con 2%.
- **TECNOLOGÍA SOCIAL:** Según (IBERDROLA, s.f) La tecnología ha ido evolucionando y de la misma forma revolucionado nuestra forma de consumir, de relacionarnos y de informarnos. Sin embargo, también resulta útil y beneficiosa para solucionar problemas sociales. Se conoce como tecnología social y está aportando en el cumplimiento de los objetivos de desarrollo sostenible. Cuando se piensa en los beneficios de la tecnología, se suele resaltar solo su capacidad para conectarse, entretener y facilitar la vida en la forma de hacer las cosas. Se piensa en los Smartphone, las redes sociales o los electrodomésticos inteligentes, y no se le da importancia al enorme potencial que conlleva para llevar un mundo más justo, igualitario, sostenible y próspero para todos. La tecnología social ha servido para para identificar y resolver los principales desafíos de la humanidad y llevar a cabo proyectos de interés social: la desigualdad, la pobreza, el hambre o la democratización del acceso a la energía, el trabajo, la educación y la salud. Un ejemplo claro es la elaboración de Apps para aprender a leer, facilitan el acceso a la lectura a los niños. Estas aplicaciones funcionan de manera intuitiva, poseen distintos niveles y retos para que los estudiantes aprendan palabras y ortografía de forma divertida, a la vez que mejoran su lectura y pronunciación.

10.2.3. ANÁLISIS 5 FUERZAS DE PORTER

Por consiguiente, se realiza un análisis del microentorno a través de la herramienta 5 fuerzas de Porter, la cual permitirá conocer, evaluar y analizar las cinco fuerzas planteadas por Michael Porter, con el fin de determinar el poder que tiene cada una de ellas respecto a la organización, estas son:

10.2.3.1. PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CLIENTES:

Esta fuerza permite a los clientes negociar variables importantes para las empresas como son calidad y precios, siendo este poder más alto de acuerdo con su poder de adquisición. En el mercado de desarrollo web y marketing digital los clientes poseen un elevado poder de negociación ya que estos tienen la oportunidad de escoger los servicios de una amplia variedad de empresas existentes en este sector.

10.2.3.2. PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES:

El poder de negociación de los proveedores es importante al momento de estudiar un sector ya que estos tienen la capacidad de ejercer poder de negociación sobre sus compradores, amenazando con subir precios y disminuir la calidad de los productos ofertados.

La empresa Somoscode por ser una empresa dedicada al sector de desarrollo web y marketing digital no requiere de muchos proveedores para ofertar sus servicios ya que la mayoría de sus procesos son realizados por ellos mismos. Para llevar a cabo el negocio solo existen tres insumos de importancia, los cuales son:

- Servicio de internet
- Compra de hosting (Espacio en la web)
- Compra de dominio (Identificador en la web)

Debido al amplio campo de proveedores que actualmente se encuentran en los servicios de internet, hosting y dominios se considera que el poder de negociación de los proveedores es bajo

10.2.3.3. AMENAZA DE NEVOS COMPETIDORES:

Esta fuerza está definida por todas las personas o compañías que decidan ingresar a un mercado y que por ende pueden afectar de cierta manera a las empresas ya existentes en este.

En el sector de desarrollo web y marketing digital se considera que en temas de capital requerido para incursionar en el mercado existen pocas barreras ya que no es necesario contar con un capital base alto para iniciar este negocio, sin embargo, la principal barrera al momento de incursionar en este sector es la alta incidencia de la curva de experiencia y aprendizaje, por lo que una empresa al ser nueva se verá en desventaja frente a las que llevan tiempo de experiencia en el mercado.

Así mismo para iniciar este negocio y tener credibilidad por parte de los clientes, es necesario contar con personal calificado y certificado para realizar las operaciones de la empresa ya que para llevar a cabo estas se necesitan amplios conocimientos en temas de programación, desarrollo web y diseño gráfico.

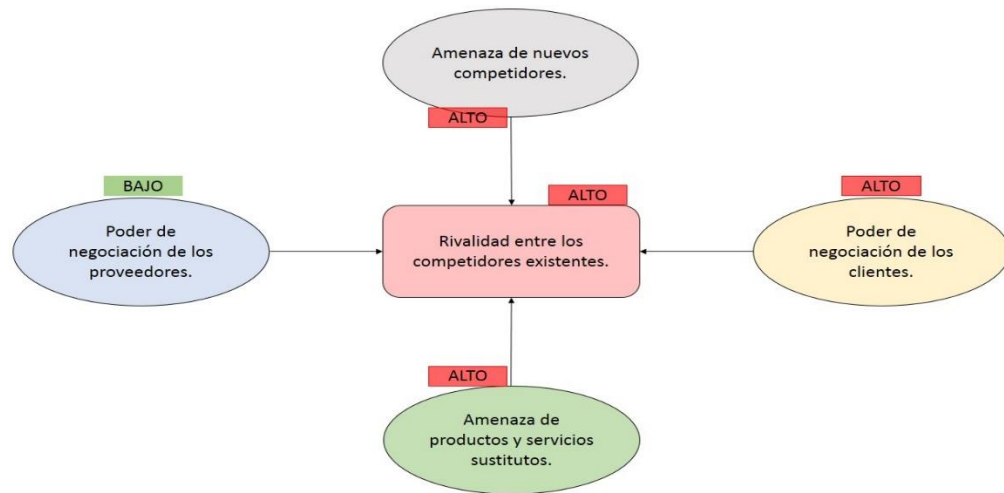
10.2.3.4. AMENAZA DE NUEVOS PRODUCTOS SUSTITUTOS:

Los productos sustitutos son considerados como las principales amenazas latentes en relación con el producto o servicio ofertado por una empresa. En el sector de desarrollo web y marketing digital se puede percibir que existe una latente amenaza de productos sustitutos ya que actualmente se están creando plataformas que permiten a las personas crear sus propias páginas web sin necesidad de contar con extensos conocimientos en programación, cabe resaltar que las mencionadas plataformas no permiten crear páginas de gran envergadura y con alto contenido de información. En este punto también cabe considerar como productos sustitutos a los profesionales en el área de programación y diseño que decidan emprender su propia empresa en este sector.

10.2.3.5. RIVALIDAD ENTRE LOS COMPETIDORES:

Actualmente se puede considerar que la rivalidad entre los competidores de la empresa Somoscode en el sector de desarrollo web y marketing digital es amplia ya que existen un elevado número de empresas dedicadas a este mismo sector, razón por la que usualmente estas se enfrentan a fuertes campañas publicitarias, frecuentes promociones y una importante pugna de precios.

Ilustración 5 - Las cinco fuerzas de Porter aplicadas al sector de desarrollo web y marketing digital



Fuente: Elaboración propia.

10.2.3.6. FORMULACIÓN DE OPORTUNIDAD DE LA AGENCIA:

Teniendo en cuenta los análisis antes realizados se puede concluir factores generales que producen el surgimiento de la oportunidad de mercado para la empresa Somoscode. Los factores o aspectos obtenidos fueron:

- La empresa Somoscode se encuentra en un mercado sumamente competente, donde muchas agencias del mismo sector están dispuestas a entrar en una competencia por precios, esto desvaloriza el servicio haciendo que las utilidades se reduzcan, situando en riesgo la rentabilidad de la empresa.
- La organización tiene problemas para afrontar los precios bajos, debido a que es una empresa pequeña y posee recursos escasos para afrontar dicho tipo de competencia.
- Muchos clientes no consideran un orden en sus operaciones de marketing digital, no tienen un plan que les permita llevar a cabo sus estrategias digitales, medir y controlar sus resultados.

A partir de estos análisis se definen los siguientes factores externos clave y cada uno se califica según la escala 1 – Amenaza alta, 2 - Amenaza media, 3 – Oportunidad media y 4 – Oportunidad Alta.

Tabla 6 - Factores externos clave

FACTORES EXTERNOS CLAVE	PESO	CALIFICACIÓN	RESULTADO PONDERADO
Incentivos para la creación de empresas de economía naranja	13%	4	0,5
Auge del comercio electrónico	13%	4	0,5
Reconocimiento de programadores y desarrolladores colombianos en el exterior	13%	3	0,375
Barreras de entrada de competidores	13%	1	0,125
Economía en contracción	13%	2	0,25
Nuevas tecnologías en marketing digital	13%	2	0,25
Alto número de proveedores en el mercado.	13%	1	0,125
Aparición de herramientas para desarrollo autónomo de sitios web	13%	1	0,125
TOTALES	100%		2,25

Del análisis de estos factores es posible concluir que, si bien hay unas importantes oportunidades, también existe un alto nivel de amenaza para la empresa y se destaca la importancia de diseñar una propuesta de valor clara y original para hacer frente a estas posibles contingencias positivas y negativas.

10.3. MATRIZ FODA

En el siguiente análisis FODA se identificaron los factores internos y externos propios de la empresa Somocode, una vez realizado esto, se determinaron las posibles estrategias a implementar para aprovechar las oportunidades, disminuir las amenazas, potenciar las fortalezas y mejorar las debilidades encontradas en la compañía.

Tabla 7 - Matriz FODA

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
<p>FACTORES INTERNOS ----- FACTORES EXTERNOS</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Los principales impulsores y encargados del servicio que se brinda son personas jóvenes que poseen la frescura de la innovación. 2. Bajos costos operativos. 3. Buen trabajo en equipo, cada persona asignada a una labor ayuda y es ayudada por sus compañeros. 4. Personal profesional en el área. 5. Atención y prestación de los servicios con herramientas tecnológicas. 6. Conocimiento del cliente. 7. Variedad del portafolio de productos y servicios. 8. Claridad de la propuesta de valor. 9. Imagen de los clientes anteriores. 10. Visión de futuro. 11. Atención virtual. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Es un proyecto que se encuentra en etapa de introducción al mercado, por lo tanto, los ingresos son reducidos. 2. No conocen el mercado y sus características. 3. No tienen constituido unos planes estratégicos. 4. No tienen los procesos identificados. 5. No conocen los procesos de desarrollo de nuevos productos y servicio. 6. No conocen su competencia. 7. Poca capacidad para atender la demanda.
OPORTUNIDADES	FO	DO
<ol style="list-style-type: none"> 1. Necesidad de difusión de marketing en la actualidad. 2. Gran alcance y uso de redes. 3. El usuario espera un servicio rápido e innovador. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Invertir en mercadeo e implementación de nuevas herramientas tecnológicas. 2. Capacitar al personal en distintos lapsos de tiempo. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Hacer alianzas con empresas de consultoría para pymes. 2. Realizar análisis de los posibles clientes.

<p>4. Oportunidad de atender mercados nacionales e internacionales con la ayuda de la virtualidad.</p> <p>5. Incentivos para la creación de empresas de economía naranja.</p> <p>6. Auge del comercio electrónico.</p> <p>7. Reconocimiento de programadores y desarrolladores colombianos en el exterior.</p>		<p>3. Rediseñar el servicio de acuerdo a las reseñas de los clientes.</p>
AMENAZAS	FA	DA
<p>1. Facilidad para entrar al mercado.</p> <p>2. Incertidumbre empresarial.</p> <p>3. Alta posibilidad de que las empresas realicen su propio marketing sin requerir estos servicios.</p> <p>4. Economía en contracción.</p> <p>5. Nuevas tecnologías en marketing digital.</p>	<p>1. Convertirse en proveedor de grandes empresas que subcontratan este tipo de servicios.</p> <p>2. Innovar en la experiencia con los clientes.</p>	<p>1. Crear el servicio de outsourcing o subcontratación para las empresas que no tengan o les cueste tener su propio departamento de marketing.</p> <p>2. Buscar un valor agregado frente a su competencia.</p> <p>3. Implementar un servicio post venta para mantener y fidelizar a los clientes.</p>

En este punto se realiza una síntesis de los factores tanto internos como externos encontrados en la empresa Somoscode y evidenciados en la anterior matriz desde un punto de vista analítico-crítico.

➤ FACTORES INTERNOS

FORTALEZAS: En este apartado se puede ver como la empresa a pesar de que se encuentra en sus comienzos cuenta con un equipo de trabajo joven y capacitado manejando un ambiente sano y de unidad, lo que trae consigo buenos resultados en las actividades. También, tiene un portafolio amplio e implementan las nuevas tecnologías utilizadas en el sector de desarrollo web y marketing digital, manejando precios justos que se acomodan a las necesidades de los clientes, lo que les permite estar a la vanguardia con sus competidores.

DEBILIDADES: Actualmente la empresa se encuentra en proceso de introducción, implantación y crecimiento en el sector de desarrollo web y marketing digital, por lo que no tiene conocimiento del mercado en el que se encuentra. Como en la actualidad únicamente son tres (3) personas las encargadas de realizar los procesos tienen poca capacidad para atender la demanda, enfrentando a compañías con años de experiencia en el sector sin saber sus ventajas y estrategias competitivas, lo que significa poca capacidad para acaparar clientes potenciales y por ende bajo flujo de caja.

➤ FACTORES EXTERNOS

OPORTUNIDADES: Es necesario encontrar un método para darse a conocer en el mercado al que pertenece. Hoy en día es importante para toda empresa estar conectados a internet a fin de aprovechar su alcance y todos los beneficios que este ofrece para atraer posibles clientes, brindándoles un servicio rápido e innovador con los estándares de calidad requeridos. Además, teniendo la posibilidad de entrar al mercado nacional e internacional debido al tipo de servicio que se ofrece ya que Colombia es uno de los países con reconocimiento en el desarrollo y creación de programación web.

AMENAZAS: Existen empresas que no pagan por desarrollar planes de marketing, ya que por sí solas se encargan de ejecutarlo, buscando economía y disminución de costos. Así mismo hoy en día han surgido plataformas que permiten crear de manera autónoma y sin necesidad de extensos conocimientos en programación páginas web que cumplen funciones similares a las ofrecidas por las agencias. El mercado de desarrollo web y marketing digital viene en crecimiento desde hace varios años, por lo que es considerado un campo bastante explorado, debido a las pocas barreras de entrada que ofrece, razón por la que día a día nacen nuevas empresas dedicadas a este sector.

➤ ACCIONES A TOMAR PARA MAXIMIZAR LAS FORTALEZAS Y OPORTUNIDADES

Debido a que la empresa actualmente maneja bajos costos operativos puede aprovechar esto para invertir en tecnología y planes de mercadeo, buscando atraer un mayor número nuevos clientes, teniendo la posibilidad de brindarles un servicio con altos estándares de calidad. De la misma manera se pueden realizar planes de capacitación al personal con el fin de que estos adquieran nuevas habilidades y destrezas que permita brindar un mejor servicio.

➤ ACCIONES A TOMAR PARA MINIMIZAR LAS DEBILIDADES Y MAXIMIZAR LAS OPORTUNIDADES

Como la empresa se encuentra en sus comienzos y no tiene conocimiento del mercado puede aliarse con empresas que trabajen para las pymes como consultoras e ir teniendo experiencia en el mercado, esto con el fin de generar más ingresos e ir teniendo posicionamiento en el mismo, de igual forma, analizar a los antiguos y posibles clientes para conocer sus necesidades y poder rediseñar el servicio con el objetivo de ofrecerles lo que estos están buscando.

➤ ACCIONES A TOMAR PARA MAXIMIZAR LAS FORTALEZAS Y MINIMIZAR LAS AMENAZAS

Debido a que el mercado de desarrollo web y marketing digital cuenta con una gran cantidad de agencias que ofrecen servicios similares al de la empresa Somoscode, esta puede optar por ofrecer un servicio de subcontratación para grandes empresas y pymes, asegurando de esta manera su permanencia en el mercado a la vez que adquiere experiencia por parte de ellas.

➤ ACCIONES A TOMAR PARA MINIMIZAR LAS DEBILIDADES Y AMENAZAS

Ofrecer el servicio de subcontratación a empresas que no cuenten con un plan de marketing estructurado ayudaría a la empresa Somoscode a establecerse en el mercado ya que a través de ellos se tendría la oportunidad de tener clientes estables. De la misma manera implementar un servicio de post venta para los clientes denominados esporádicos, buscando así mantenerlos en contacto con la empresa fidelizándolos a través del ofrecimiento de una buena atención y un excelente servicio.

De acuerdo con la matriz FODA se puede deducir que la empresa necesita buscar estrategias que la ayuden afrontar el mercado competitivo en el que se encuentra. Debe buscar un plus o darles un valor agregado a sus servicios para atraer más clientes, consolidarse y mantenerse en el mercado, evitando de esta manera entrar en etapa de incertidumbre empresarial.

Como se estableció en el cuadro anteriormente realizado, el mercado de desarrollo web y marketing digital tiene pocas barreras de entrada, lo que da vía a que cada vez sean más los emprendedores que decidan incursionar en este sector, es ahí donde la empresa Somoscode deberá implementar planes en pro de buscar su característica diferenciadora frente a la competencia. Para una empresa que se encuentra en etapa de desarrollo empresarial y que no conoce en su totalidad las características del mercado en el que se encuentra, su principal competencia y sus ventajas competitivas, es indispensable implementar estrategias que tengan como objetivo conocer el cliente y su comportamiento.

10.4. PUNTO DE EQUILIBRIO

Calcular el punto de equilibrio es fundamental para toda compañía, ya que posibilita evaluar su productividad, así como tener la posibilidad de conocer la cantidad de unidades a vender para ser una empresa rentable. Por ello en este punto se realizará el punto de equilibrio de la organización, para poder calcularlo se revisó la estructura de costos de Somoscode. Actualmente cuentan con la ventaja de tener una operación con muy pocos costos fijos, en los que se encuentran los salarios del equipo y los costos de dominio y hosting de la página web.

A continuación, se presentan los costos fijos de la empresa.

Tabla 8 - Costos fijos Somoscode

Descripción	Valor mensual (\$)	Valor anual (\$)
Salarios	4.500.000	54.000.000
Internet	205.200	2.462.400
Dominio	9.583	115.000
Servidor	10.833	130.000
Publicidad	200.000	2.400.000
Total	4.725.617	56.707.400

También se identificó el costo variable de cada página web, se tomará como base el costo de la página web de información que es el producto estrella de la empresa. El costo variable corresponde al costo de la mano de obra de los desarrolladores.

Tabla 9 - Costo variable y margen de contribución por producto

Producto	Precio	Costo Variable	Margen de contribución
Página web de información	\$1.200.000	\$ 900.000	33,3%

Por tanto, con los costos fijos y costos variables identificados es posible calcular el punto de equilibrio necesario para mantener la operación de la empresa. Para eso se utilizaron las siguientes ecuaciones:

Ecuación 1 - Punto de equilibrio mensual (Unidades)

$$\text{Punto de equilibrio mensual (Unidades)} = \frac{\text{Costo fijo mensual (\$)}}{\text{Margen de contribución (\%)}}$$

Ecuación 2 - Punto de equilibrio mensual (\$)

$$\text{Punto de equilibrio mensual (\$)} = \frac{\$ 4.725.617}{33.3\%} = \$ 14.176.850$$

$$\text{Punto de equilibrio mensual (Unidades)} = \frac{\text{Punto de equilibrio mensual (\$)}}{\text{Precio de venta (\$)}} = 11,8$$

Por tanto, se concluyó que para poder ser sostenible y soportar la operación mensual, la empresa debe vender como mínimo 12 páginas web con un precio promedio de \$ 1.200.000 o tener ventas mensuales superiores a \$ 14.176.850.

11. CAPITULO II: IDENTIFICACIÓN DE PARTES INTERESADAS Y CARACTERÍSTICAS DE CLIENTES

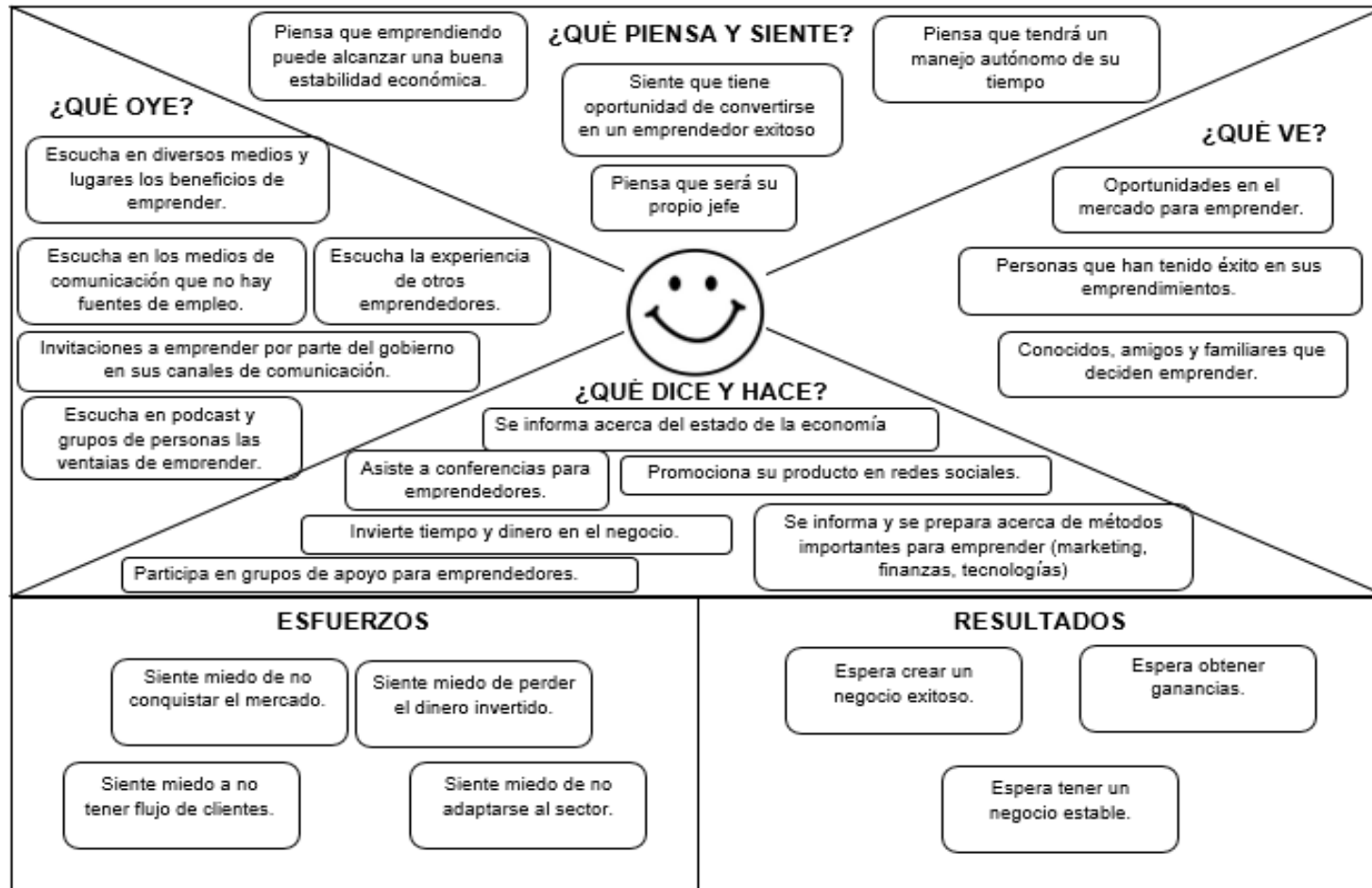
Hoy en día las organizaciones necesitan llegar de manera directa, efectiva y precisa al cliente. Las estrategias de mercado se hacen cada día más dispensables y no tienen la importancia y seguimiento que se espera obtener o se necesita, aunque se lleva a cabo la venta del producto o servicio, no se consigue llegar a fidelizar el usuario de manera concreta, porque por lo general no se concurre a una caracterización de este.

La finalidad de este capítulo es conocer las características del cliente de la empresa Somoscode, por esta razón para dar solución a ello se realizaron varias actividades claves. Primeramente, se elaboró un mapa de empatía, para describir los factores relevantes del cliente como su personalidad y perspectivas que tiene frente al mercado al que pertenece la empresa, lo que permitirá realizar acciones y tomar decisiones más acertadas en cuanto a ellos. Luego mediante la identificación de stakeholders se realizó un análisis a profundidad de las partes interesadas tanto internas como externas. Por consiguiente, teniendo en cuenta todo lo anterior, se realizó una caracterización más acertada y realista del cliente. Por último, se hizo un análisis de la demanda con el propósito de entender el mercado objetivo y poder trazar metas a cumplir por parte de la empresa.

11.1. MAPA DE EMPATÍA

La opinión de los clientes es muy significativa para que una compañía pueda mejorar sus procesos de mercado. Es por ello que se debe cambiar la manera de llevar a cabo las estrategias. De esta manera se decidió llevar a cabo el mapa de empatía en el que se analizará y describirá el cliente ideal de la empresa por medio de análisis de 6 aspectos relacionados a los sentimientos del ser humano, de esta forma se pretende entender al cliente, conocerlo, relacionarse con él y saber cuáles son sus necesidades. Las personas que usualmente acceden a los servicios que la empresa Somoscode ofrece son propietarios de pymes y emprendedores, por ello en este apartado se realizará un mapa de empatía enfocado en las acciones de cada uno de los perfiles mencionados anteriormente con información suministrada por el gerente de la empresa.

Ilustración 6 - Mapa de empatía de un emprendedor



Fuente: Elaboración propia

11.1.1. ANÁLISIS DEL MAPA DE EMPATÍA DE UN EMPRENDEDOR.

➤ ¿QUÉ PIENSA Y SIENTE?

Una vez realizado el mapa de empatía, se dedujo que usualmente los emprendedores inician su negocio o empresa con la motivación de ser sus propios jefes, de convertirse en empresarios exitosos, de adquirir una posición económica estable y tener un manejo autónomo de su tiempo.

➤ ¿QUÉ OYE?

Lo que usualmente escuchan los emprendedores son las distintas invitaciones a emprender que realiza el gobierno nacional a través de sus canales de comunicación, los beneficios que ofrece iniciar un negocio y el alto índice de desempleo en el país. Así mismo escuchan podcast especializados para emprendedores y las experiencias de amigos, conocidos y familiares que iniciaron su propio negocio.

➤ ¿QUÉ VE?

Usualmente los emprendedores miran oportunidades de negocio en el mercado, casos de éxito y empresas constituidas por amigos, conocidos y familiares que en algún momento decidieron emprender.

➤ ¿QUÉ DICE Y HACE?

Usualmente los emprendedores se unen a grupos de apoyo y motivación, asisten a conferencias y capacitaciones, se informan y preparan para afrontar los retos que trae consigo los emprendimientos, se informa del estado de la economía del país, navega en redes para conocer su cliente e invierte tiempo y dinero para llevar su negocio al éxito.

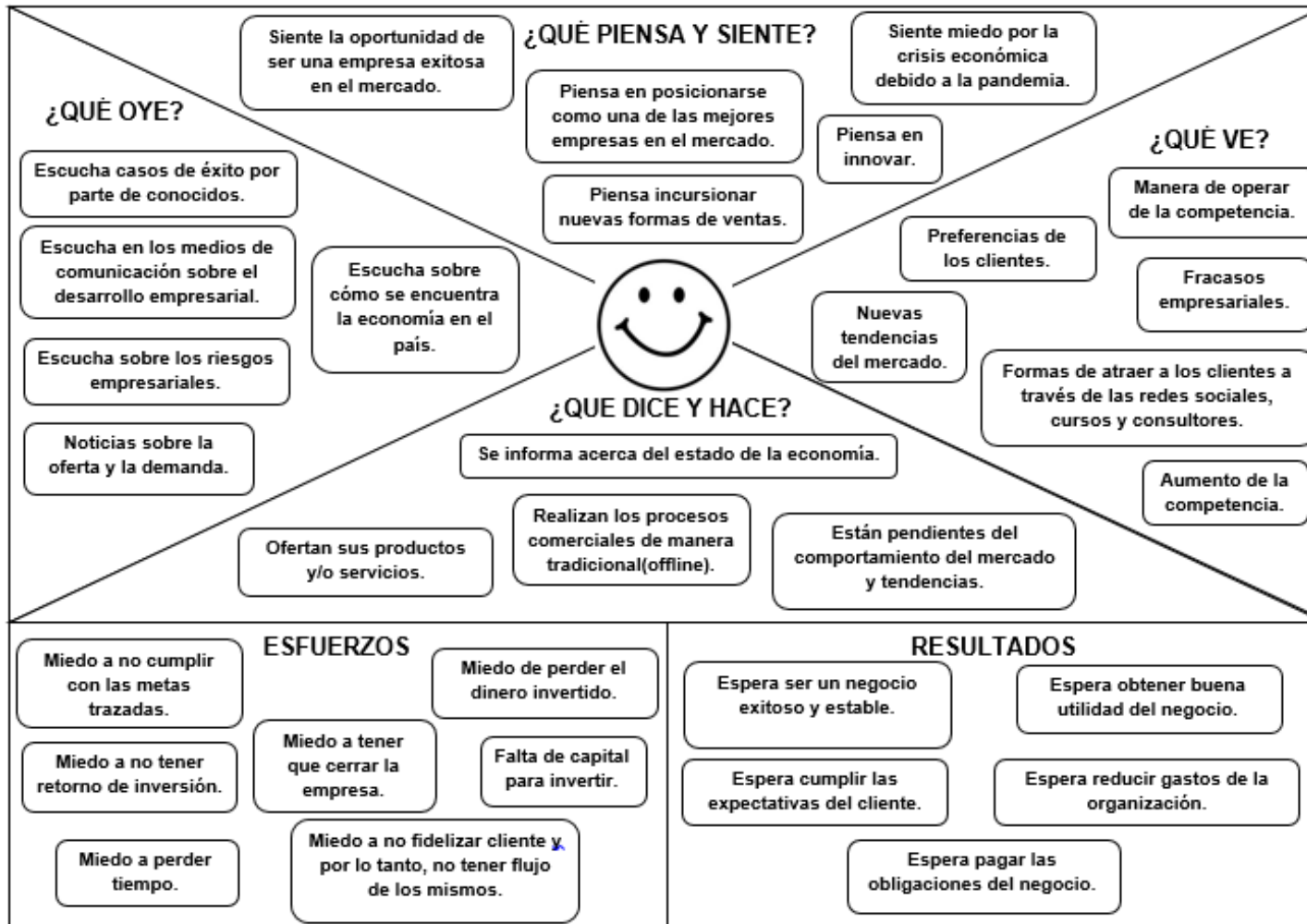
➤ ESFUERZOS

El miedo constante que tienen los emprendedores es a fracasar en su negocio, a no conquistar el mercado, no tener clientes en su negocio, no adaptarse al sector y perder dinero.

➤ RESULTADOS

Los resultados que se esperan es convertir su negocio en un caso de éxito, obtener ganancias y constituir un negocio estable y con buenas bases en el mercado.

Ilustración 7 - Mapa de empatía de una pyme



Fuente: Elaboración propia

11.1.2. ANÁLISIS DEL MAPA DE EMPATÍA DE UNA PYME

➤ ¿QUÉ PIENSA Y SIENTE?

Luego de haber llevado a cabo el mapa de empatía se puede comprobar que por lo general las PYMES llevan a cabo su vida empresarial con el deseo de ser exitosos y posicionarse en el mercado como una de las mejores en el mismo. De igual forma piensan y sienten la necesidad de innovar, con el fin de crear valor e impacto en sus clientes. Hoy en día un tema que está presente en la mente de los empresarios y que toma cada día más peso, es el miedo por la crisis económica que se está viviendo debido a la pandemia COVID – 19 ya que esta ha afectado en gran medida a la economía colombiana, así como a los empresarios.

➤ ¿QUÉ OYE?

Por lo general lo que las PYMES escuchan son casos de éxito empresariales por parte de conocidos, de igual forma en los medios de comunicación sobre el desarrollo de las distintas organizaciones, así como los riesgos que corren a diario. También escuchan sobre el estado de la economía del país y noticias de la oferta y demanda del mercado.

➤ ¿QUÉ VE?

Normalmente las PYMES ven el aumento y la manera de operar de su competencia, las nuevas tendencias de los mercados como el comportamiento de los mismos, y los fracasos empresariales, empresas que tienen que cerrar y no pueden seguir con sus operaciones por diversos factores que se lo impiden.

➤ ¿QUÉ DICE Y HACE?

Comúnmente las PYMES están pendientes del comportamiento y tendencias del mercado, promocionan y ofrecen sus productos y servicios a sus usuarios y viven informados acerca de la economía del país. Por lo general estas pequeñas y medianas empresas aún manejan sus procesos comerciales de manera tradicional (offline).

➤ ESFUERZOS

El miedo incesante en el que viven las PYMES es al fracaso de su negocio, a no tener flujo de clientes, retorno de inversión, capital para invertir o perder el dinero invertido, así como no cumplir por las metas trazadas por la organización y por ende al cierre de la misma.

➤ RESULTADOS

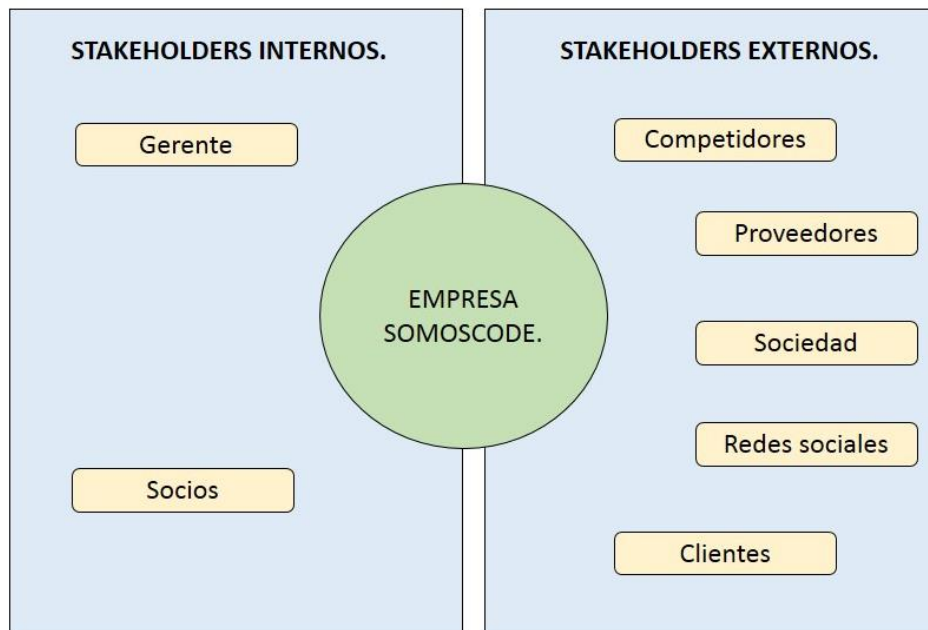
Los resultados que esperan obtener como cualquier organización, es ser un negocio estable y exitoso, capaz de pagar y sustentar todas sus obligaciones y reducir todos sus gastos. De igual modo se busca tener una buena rentabilidad de la empresa, así como cumplir con todas las expectativas de los clientes.

11.2. IDENTIFICACIÓN DE STAKEHOLDERS

Es importante para todas las empresas identificar todas las partes interesadas en sus procesos ya que estos están ya sea directa o indirectamente relacionados en los resultados que se puedan obtener. De igual manera estos deben ser tomados en cuenta para definir y desarrollar los objetivos de la empresa.

A continuación, se mostrará el cuadro de Stakeholders donde se dividen en internos y externos:

Ilustración 8 - Stakeholders Somoscode



Fuente: Elaboración propia.

11.2.1. STAKEHOLDERS INTERNOS

La estructura organizacional de la empresa Somoscode se encuentra dividida en dos. Por una parte, se encuentra el director ejecutivo Diego Alberto Nieves Osorio (fundador de la empresa) y quien es el encargado de llevar las finanzas de la empresa y es el programador de las páginas webs. Por otro lado, se encuentran los dos socios; Felipe Sosa, quién es el diseñador gráfico especialista en diseños web y el encargado de diseñar los bocetos para los clientes. Por último, está Linda Ávila, diseñadora gráfica, especialista en manejo de redes sociales y campañas de marketing encargada de las relaciones con el cliente.

11.2.2. STAKEHOLDERS EXTERNOS

Una de las partes interesadas que inciden en la empresa es la competencia, la cual es Involto y G & B empresarial; también sus proveedores que son el de servicio de internet, el hosting y dominio. De igual forma la sociedad, que es un factor importante debido a que las organizaciones deben adaptarse al comportamiento y forma de pensar de las personas. A medida que pasa el tiempo surgen nuevos avances tecnológicos, nuevos métodos de mercadeo, cambios económicos, entre otros factores que influyen directamente en la sociedad.

Las redes sociales son el principal canal de ventas para la empresa, por ello se deben tener actualizadas para mantener a los usuarios activos e informados de las novedades de la empresa. Las redes más utilizadas y activas de la organización son Facebook e Instagram. Por último, los clientes que son generalmente pymes y emprendedores interesados en ser visibles digitalmente influyen directamente en la empresa ya que ellos ayudan a la empresa Somoscode a mantenerse activa económicamente.

11.3. CARACTERIZACIÓN DE CLIENTES

Para toda organización es imprescindible conocer sus clientes, sus características, necesidades, preferencias y percepciones del producto o servicio prestado por las empresas. Para Somoscode esta información brinda bases para mejorar sus estrategias frente a la competencia y fortalecer su imagen, con el fin de satisfacer las necesidades de los usuarios y cumplir con sus expectativas.

Para dar cumplimiento a este apartado se aplicó una encuesta al 70% de los clientes que ha tenido la empresa Somoscode, para medir el nivel de satisfacción de acuerdo con sus experiencias como clientes.

11.3.1. TIPOS DE CLIENTES

La empresa Somoscode tiene como principales clientes a emprendedores y pymes interesados en incursionar en el mundo del internet y ser visibles digitalmente. A continuación, se muestra el concepto de los clientes según Somoscode:

A continuación, se muestra el concepto de los clientes según Somoscode:

- **EMPRENDEDORES:** personas naturales que están iniciando un emprendimiento, los cuales están incursionando nuevos mercados en busca de oportunidades con la esperanza de ser sus propios jefes y ofrecer un servicio o producto a los consumidores de la mejor manera posible.
- **PYMES:** pequeñas y medianas empresas que quieren adquirir estos servicios para digitalizar sus procesos e incursionar en el mundo del internet y de esta manera atraer y fidelizar más cliente.

De igual forma estos clientes se caracterizan por ser esporádicos y activos:

- **CLIENTES ESPORÁDICOS:** se caracterizan por solicitar un servicio de una única vez o de escasas ocasiones, este es el cliente más común en la empresa. Por lo general este tipo de usuario solicita el servicio de desarrollo de páginas web, cabe resaltar que de acuerdo a la encuesta encontrada en el anexo 2 este es el servicio con más demanda.

- **CLIENTES ACTIVOS:** se caracterizan por solicitar ciertos servicios permanentemente o con cierta regularidad, no es muy común tener este tipo de cliente, por lo que se les brinda mucha atención a sus requerimientos. Por lo general son empresas ya establecidas en el mercado con años de experiencias que prefieren subcontratar empresas que administren sus páginas web, redes sociales y manejar sus estrategias de marketing.

11.3.2 PERCEPCIÓN DE CLIENTES

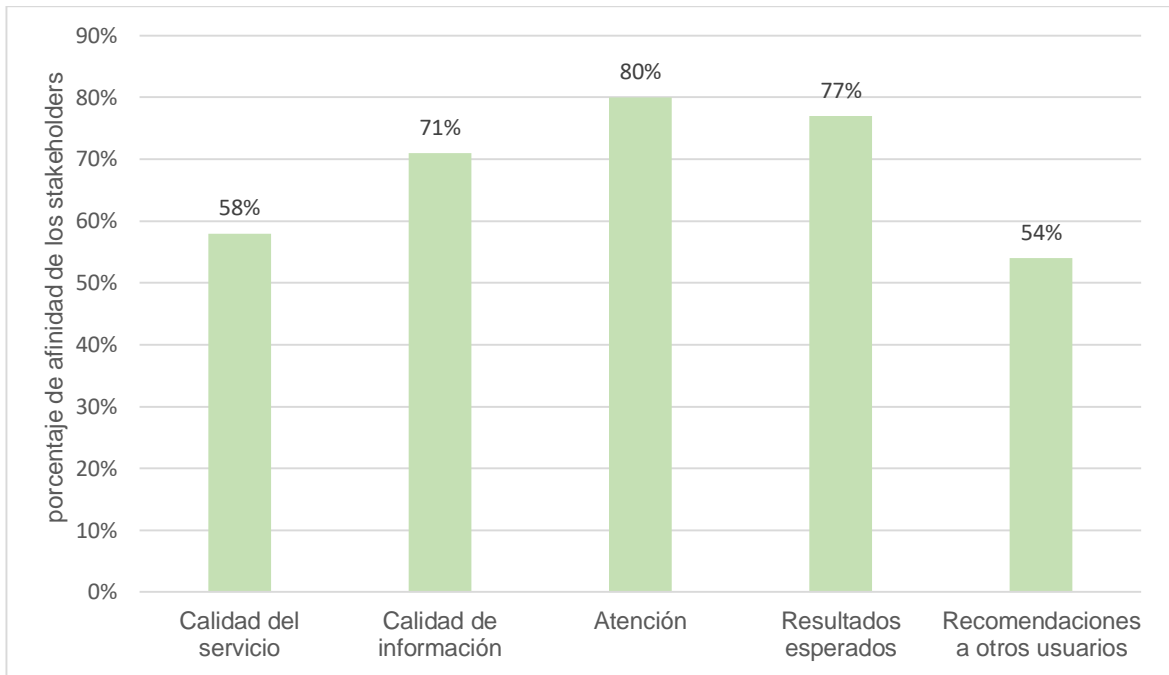
Para conocer la percepción que tienen los clientes con la empresa Somoscode se recolecto la información mediante encuestas virtuales a clientes escogidos al azar enviadas a sus correos. A través de las encuestas realizadas a 31 clientes de la empresa que equivalen al 70% de su totalidad, fue posible entender las percepciones que estos tienen con el servicio prestado. A continuación, se evidencian los datos arrojados:

Hoy en días las redes sociales y el internet se han convertido en el medio favorito para adquirir productos y servicios por la sociedad, ya que estas brindan la oportunidad de hacer compras sin necesidad de transportarse a un punto físico. De acuerdo a los datos que se obtuvieron de la encuesta realizada a los clientes de la empresa, se determinó que un 38.7% de ellos conocieron la empresa a través de redes sociales. Así mismo se encontró que el 45.2% de los usuarios hacen uso del servicio una sola vez debido a que el servicio más solicitado es el de desarrollo de páginas web con un mismo valor del 45.2%.

Se les pregunto “¿Cómo califican la calidad de la información que les es suministrada por los empleados?” y hubo un notorio rendimiento en este aspecto debido a que el 71% lo califico como bueno, un 22.6% regular y el otro 6.4% equivale a personas que no se sienten satisfechas con la calidad de la información, es notable que se deben hacer mejoras en el servicio para poder satisfacer las necesidades de los clientes en todo lo que sea posible, también cabe resaltar que la atención al cliente tuvo buenos resultados debido a que el 80% de los usuarios la calificaron como buena.

Se concluyó que se debe mejorar en la calidad del servicio ya que solo de un 100% el 58.1% la califico como buena. Por otro lado, el 77.4% dijo que si cumplió con las expectativas esperadas pero que se debe mejorar con la experiencia del servicio y por último el 54.8% dijeron que, si recomendarían a otras personas la empresa Somoscode, el 38.7% contesto que lo pensaría y el 6.5% no cree conveniente sugerirlo.

Gráfico 5 - Factores relevantes del servicio



Fuente: Elaboración propia.

Según un balance general a partir de los resultados obtenidos, se puede deducir que la atención, resultados esperados y la calidad de la información, son los factores que más lograron impactar a los clientes. Se debe trabajar más para la calidad del servicio prestado, encontrar un valor agregado para que el usuario se sienta satisfecho, haciendo mejoras para el desempeño y desarrollo de la organización que esta rumbo al posicionamiento en el mercado. La calidad del servicio y la recomendación del mismo van de la mano, para que un cliente recomiende el servicio deben cumplir las expectativas del mismo lo que más se pueda, por ello la empresa debe perfeccionar sus habilidades y estrategias para mantener y fidelizar clientes.

11.4. ANÁLISIS DE LA DEMANDA

Según un artículo publicado en el año 2019 por la web Economía aplicada, en Colombia existen alrededor de 1 millón 620 mil empresas, 6793 grandes, 109 mil pymes y 1.5 millones de microempresas y anualmente se crean en promedio 303 mil empresas. (ECONOMÍA APLICADA, 2019)

Según la Cámara Colombiana de Comercio Electrónico y Renata, mediante el Observatorio de ecommerce del país, durante 2018, tres de cada 10 empresas en Colombia ofrecieron sus productos o servicios por medios electrónicos. Además, 85% de las empresas reportó tener en sus páginas web la opción de pago con tarjeta de crédito, mientras que 79% acepta tarjetas débito y el 52% acepta pagos contra entrega. Solo el 19% de las empresas evaluadas ha adoptado algún mecanismo de billetera virtual. En ese sentido, el estudio también encontró que 32% de las microempresas con ecommerce tienen un carro de compras propio, Marketplace u otro tipo de recaudo. Para las pequeñas empresas, la proporción es igual, mientras que en las medianas y grandes empresas aumenta hasta 53%. (Benavides, 2019). Esta información nos permite concluir que las empresas del país se encuentran cada vez más orientadas a ofrecer sus servicios a través de internet.

Somoscode se encuentra ubicada en la ciudad de Medellín, Colombia, pero gracias al internet es posible atender a empresas ubicada en cualquier lugar del mundo. Se ha definido como cliente objetivo las empresas ubicadas en el territorio colombiano. Dado esto, se puede establecer que en el año 2020 el tamaño del mercado es de aproximadamente de 2 millones de empresas.

Se identificó que cerca del 70% (1.4 Millones) de estas empresas aún no utilizan el internet para comercializar sus productos y servicios, por lo cual serían el segmento de mercado más propenso a abordar.

Según información suministrada por la gerencia de Somoscode, los precios promedio que manejan para el diseño y desarrollo de páginas web son: landing pages \$700.000, páginas informativas \$1.200.000, páginas tipo catálogo \$1.350.000 y e-commerce \$1.500.000. Los precios varían según los requerimientos de cada cliente, pero estos valores son los más comunes.

Se tomará como precio promedio el de las páginas informativas dado que son las más comunes. Por tanto, el valor de mercado es de 1.68 Millones de Millones, lo cual representa el tamaño total de la demanda.

Somocode es una microempresa apenas iniciando por lo cual se plantea en el corto plazo, los próximos 5 años, atender al menos 100 empresas, lo cual representa un 0,1% del mercado potencial.

12. CAPITULO III: ESTABLECIMIENTO DE LA IDENTIDAD ORGANIZACIONAL

Para el desarrollo de este capítulo se realizaron distintas actividades en pro de establecer la identidad organizacional de Somoscode. Para ello, primeramente, se elaboró un Brainstorming con el fin de generar ideas que sirvan de apoyo para la elaboración de la misión, visión y valores empresariales. Para llevar a cabo el establecimiento de los mismos se hizo un trabajo en conjunto con el gerente de la empresa, para de esta manera tener en cuenta las perspectivas y planes que tiene para la organización. Así mismo se realizó un mapa estratégico que busca establecer planes estratégicos en pro de cumplir con la misión y la visión empresarial.

Una vez realizado esto se estableció un mapa de procesos que detalla los procesos y actividades realizadas por cada integrante de la empresa. Por último, se estableció un organigrama a futuro, con el fin de determinar la estructura organizacional ideal de la empresa, que permita cumplir a cabalidad con las expectativas de sus clientes, mejorando la calidad de los servicios prestados, así como su productividad.

12.1. BRAINSTORMING

Con el fin de generar ideas que sirvan de apoyo para establecer la misión, visión y valores de la empresa Somoscode, se realizó un brainstorming en el que se plantean las principales expectativas que tiene el gerente para con la organización. Una vez realizado esto se establecieron propuestas ajustadas a las ideas planteadas por el gerente.

LLUVIA DE IDEAS PARA REDACTAR LA MISIÓN: Apoyar e impulsar al cliente, aumentar capacidad del cliente, satisfacer expectativas y necesidades del cliente.

PROPUESTAS:

- Nuestra misión como empresa de desarrollo web y marketing digital es apoyar y aumentar la capacidad de todos nuestros clientes brindándoles siempre un servicio de alta calidad.

- Apoyar e impulsar a nuestros clientes en su crecimiento organizacional a través de la incursión en el mundo del internet, brindándoles un servicio de alta calidad, precios asequibles y diseños vanguardistas.
- Nuestra misión es satisfacer las expectativas y necesidades de nuestros clientes mediante la prestación de servicios de alta calidad, diseños originales y creativos.

LLUVIA DE IDEAS PARA REDACTAR LA VISIÓN: Ser reconocidos nacionalmente por el buen servicio y los excelentes resultados, trabajar por ser la mejor opción en el mercado para el empresario que busca explorar el internet, ser la mejor opción en el mercado, caracterizados por el excelente trabajo, buen servicio y calidad humana.

PROPUESTAS:

- Nuestra visión es para el año 2025 es ser una empresa líder nacionalmente, caracterizados por el buen servicio y excelentes resultados en el desarrollo de sitios web, posicionamiento de marcas y diseños, direccionando nuestros procesos en base a la tecnología e innovación.
- Para el año 2025 tenemos proyectado ser reconocidos como una empresa líder en el sector de desarrollo web y marketing digital, siendo la mejor opción en el mercado para el empresario que busca explorar las oportunidades que el internet ofrece.
- Para el año 2025 tenemos proyectado ser la mejor opción en el mercado de desarrollo web y marketing digital, siendo reconocidos por la originalidad de nuestro trabajo, buen servicio y calidad humana de nuestro equipo.

LLUVIA DE IDEAS PARA REDACTAR LOS VALORES EMPRESARIALES: Tolerancia, honestidad, trabajo en equipo, creatividad, compromiso, innovación, dedicación, calidad.

12.2. ESTABLECIMIENTO DE MISIÓN, VISIÓN Y VALORES EMPRESARIALES

Una vez analizadas las propuestas planteadas en el apartado anterior, en este punto se realizará la declaración de la misión, visión y valores empresariales, con el fin de establecer la identidad organizacional de la empresa Somoscode.

12.2.1. MISIÓN

Como empresa de desarrollo web y marketing digital velamos por apoyar e impulsar a nuestros clientes en su crecimiento organizacional a través de la incursión en el mundo del internet, brindándoles un servicio de alta calidad, precios asequibles y diseños vanguardistas.

12.2.2. VISIÓN

Para el año 2025 tenemos proyectado ser una empresa reconocida en el sector de desarrollo web y marketing digital en Colombia, habiendo atendido más de 100 empresas.

12.2.3. VALORES

Los valores empresariales son principios éticos y profesionales característicos de una empresa, los que identifican a la empresa Somoscode son:

- Calidad: Realizar todos los proyectos de la mejor manera, velando siempre por cumplir con todos los estándares de calidad.
- Compromiso: Mejorar y aprender todos los días, perseguir el bien común, así como ser apasionados por lo que se hace.

- Innovación: Estar siempre abierto a los cambios, así como a las oportunidades del mercado. Impulsar y desarrollar nuevos productos y servicios, como también mejorar los procesos de la empresa con el fin de satisfacer las necesidades de los usuarios.
- Creatividad: Hacer del trabajo algo divertido, vivir en constante generación de ideas con un grado de originalidad.
- Honestidad: Actuar con la verdad, rectitud y veracidad, así como mantener una cápsula de confidencialidad.
- Trabajo en equipo: Coordinar todos los empleados a estar orientados para el alcance de objetivos comunes, así como crear sentido de pertenencia en la organización.

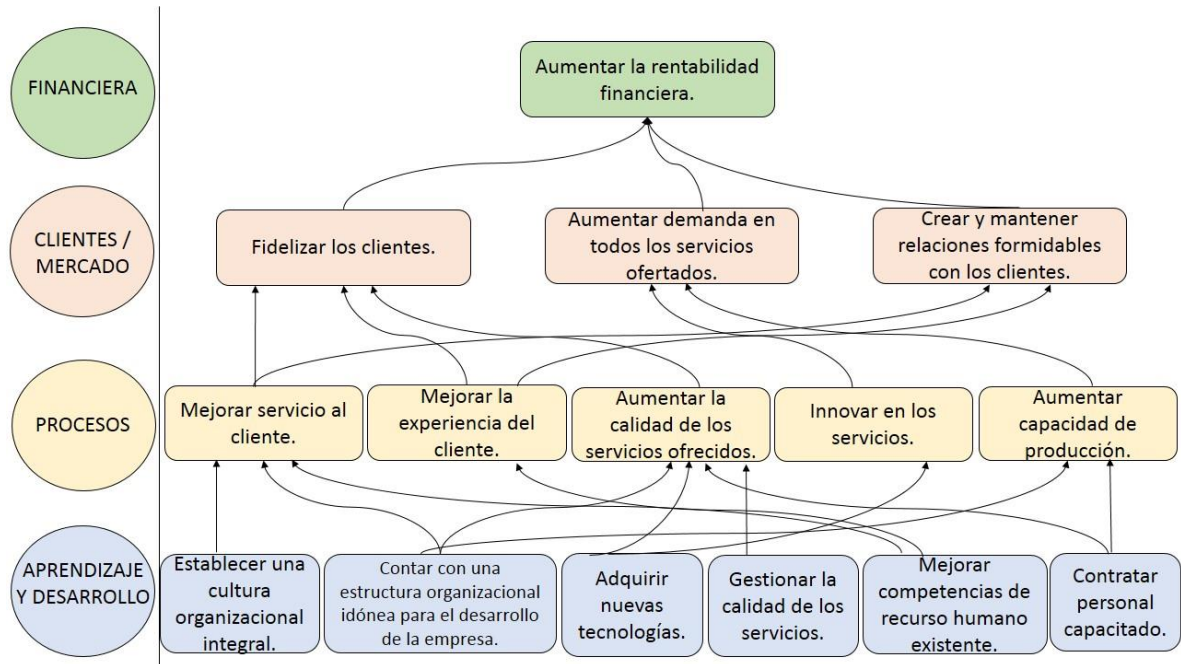
12.3. MAPA ESTRATÉGICO

El mapa estratégico se encarga de dar a conocer la estrategia empresarial a través de una representación gráfica y sencilla a todos los actores que deben ejecutarla, es decir a los empleados de la compañía, permitiendo entender cómo se logrará cumplir con la misión y la visión planteada mediante el cumplimiento de los objetivos estratégicos establecidos en cada una de las cuatro perspectivas, como son: financiera, clientes/mercado y procesos, así como también aprendizaje y desarrollo.

De acuerdo a esto se planteó un mapa estratégico para la empresa Somoscode con una serie de objetivos estratégicos respecto a cada una de las perspectivas, que buscan cumplir con la misión, visión organizacional.

A continuación, se muestra el mapa estratégico establecido para la empresa Somoscode.

Ilustración 9 - mapa estratégico Somoscode



Fuente: Elaboración propia.

Como se mencionó anteriormente, el mapa estratégico permitirá dar a conocer a los integrantes de la empresa Somoscode los objetivos estratégicos trazados en cada una de las perspectivas, logrando así dar cumplimiento a la visión y la misión empresarial planteada, iniciando desde la perspectiva de aprendizaje y desarrollo que es donde se hallan los más importantes retos empresariales, ya que se plantean las actividades base para dar cumplimiento a las demás perspectivas y por ende a la estrategia organizacional, misión y visión. En este punto se tienen como objetivo establecer una cultura organizacional integral, establecer la estructura organizacional de la empresa, adquirir nuevas tecnologías, gestionar la calidad de los servicios, mejorar competencias de recurso humano existente, contratar personal capacitado, realizar mejoras y capacitaciones del recurso humano, así como contratar personal idóneo para cada una de las actividades operativas de la empresa. Estas actividades deben ser cumplidas a cabalidad por los actores correspondientes, ya que el cumplimiento de ellas es fundamental para el crecimiento organizacional, el buen funcionamiento de la compañía y la correcta ejecución de los objetivos empresariales.

Seguido a la perspectiva de aprendizaje y desarrollo, se encuentra la perspectiva de procesos, la cuál es la que se encarga de establecer las actividades que permiten iniciar el cumplimiento de los objetivos anteriormente planteados, en ella, se tomó como punto primordial mejorar los procesos de la empresa que

tienen incidencia directa en el cliente, para ello se establecieron las siguientes actividades: realizar mejoras de servicio al cliente, mejorar la experiencia del cliente, aumentar la calidad de los servicios ofrecidos, innovar en los servicios y aumentar la capacidad de producción.

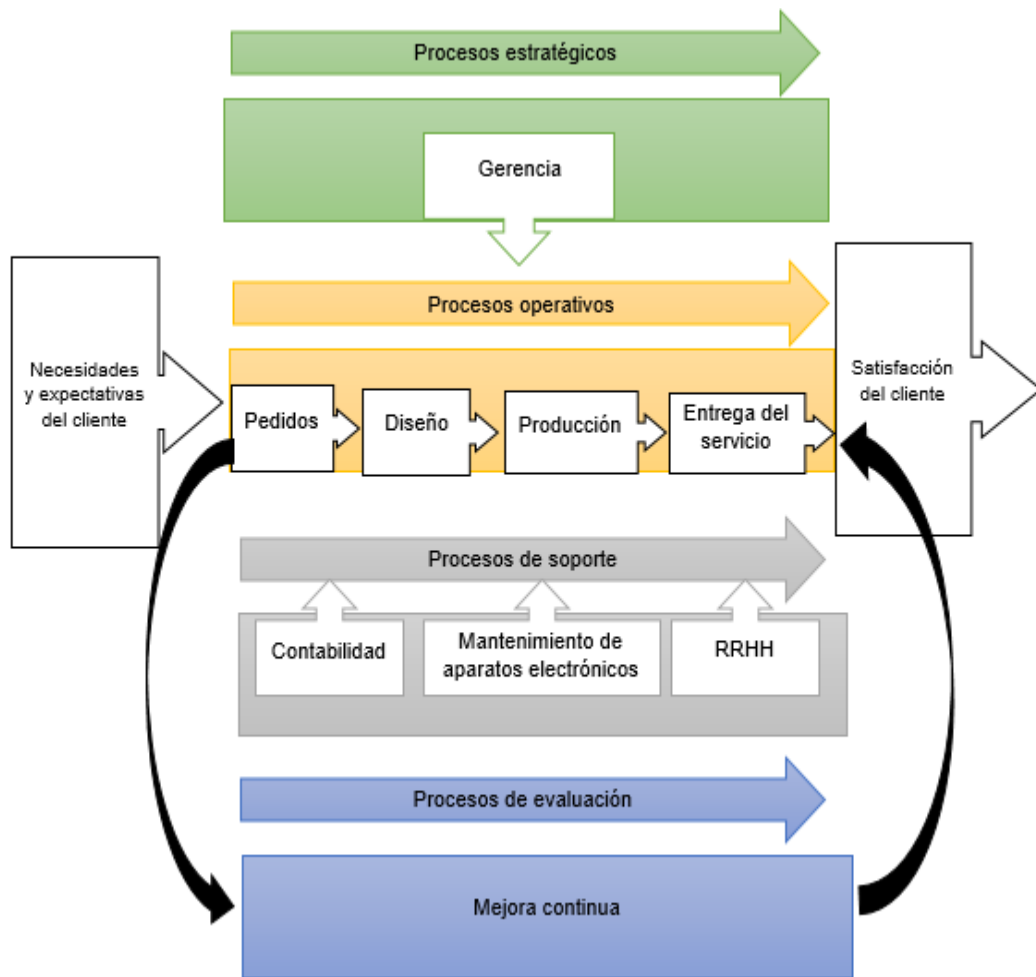
Como es un proceso de causa-efecto, los objetivos planteados son consecuentes, por ello la perspectiva de procesos está directamente relacionada con la perspectiva del mercado, la cual busca fidelizar los clientes de la empresa, aumentar la demanda en todos los servicios ofertados y crear y mantener relaciones formidables con los clientes, logrando de esta manera mediante el cumplimiento de todos los objetivos estratégicos que los clientes de la empresa Somoscode se conviertan en clientes leales y junto con los nuevos consumidores del servicio lograr el cumplimiento de la última perspectiva que es la financiera y que tiene como objetivo aumentar la rentabilidad financiera de la compañía.

12.4. MAPA DE PROCESOS

Somoscode cuenta con tres (3) personas a cargo de la empresa, siendo estos los responsables de todos los procesos de la misma, como esta en sus comienzos no tienen las áreas empresariales constituidas, pero si realizan las funciones que le corresponden a las distintas áreas en una organización.

El mapa de procesos está dividido por 4 partes que están relacionadas entre sí, que muestra las áreas o departamentos más importantes en una empresa que influyen directamente y dan valor agregado al producto o servicio, agrupando los procesos de acuerdo a su tipo. En la empresa Somoscode se establecieron de la siguiente manera:

Ilustración 10 - Mapa de procesos



Fuente: Elaboración propia

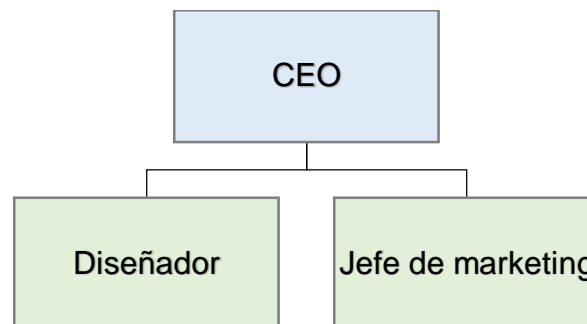
- **PROCESOS ESTRATÉGICOS:** En este se encuentra la alta gerencia, son los encargados de planear como estarán conformados las distintas áreas y sus funciones, son los responsables de la toma de decisiones de la misma, este tiene una relación directa con el proceso operativo.
- **PROCESOS OPERATIVOS:** Está conformado por pedidos, diseño, producción y entrega del servicio, estos cuatro (4) son los encargados de satisfacer las necesidades de los clientes desde que es solicitado el servicio hasta que es entregado, están unidos como eslabones estas áreas una depende de la otra para lograr el objetivo deseado.

- **PROCESOS DE SOPORTE:** En este se encuentra contabilidad, mantenimiento de los aparatos electrónicos y RRHH (recursos humanos), gracias a estos es posible que el proceso operativo funcione, es el complemento del mismo, influye directamente en este.
- **PROCESO DE EVALUACIÓN:** en este se estableció la mejora continua que va ligado directamente con el proceso operativo, se deben hacer estudios de satisfacción del cliente para realizar una mejora continua en las falencias detectadas.

12.5. ORGANIGRAMA

La incorporación de este punto abarca una propuesta de un organigrama futuro en la organización, que representa un cambio en la estructura de la agencia Somoscode. El modelo actual con el que cuenta la empresa es el siguiente:

Ilustración 11- Organigrama actual de la empresa Somoscode.

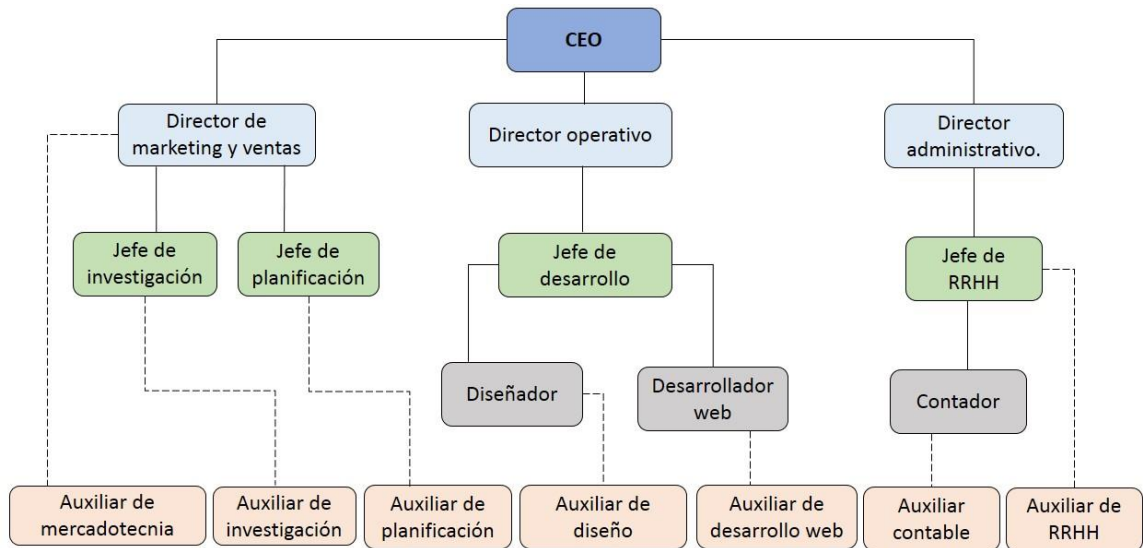


Fuente: Elaboración propia.

Como queda evidenciado, el organigrama llevado a cabo actualmente es bastante sencillo, no se amolda a cubrir todas las necesidades de la organización y por lo tanto no se cumple con todas las responsabilidades que acarrea la agencia. Cada día se espera que la empresa crezca en el transcurso del tiempo, por lo que se diseñó una propuesta de una estructura organizacional que permita llevar a cabo todas las actividades de la organización, pero de una manera flexible, que le confiera a la empresa ofrecer un amplio portafolio de servicios, cumpliendo con las expectativas del cliente y mejorando la calidad de los servicios prestados, así como la productividad de los mismos.

Dado esto se procede a ejecutar el organigrama futuro, el cual queda expresado de la siguiente manera.

Ilustración 12- Organigrama propuesto para la empresa Somoscode.



Fuente: Elaboración propia.

La estructura organizacional estará compuesta por el CEO y tres directores encargados de diferentes áreas, buscará ejecutar y gestionar las diversas tareas definidas en la organización de manera estratégica, así como también, velar por los factores críticos y trabajar por el éxito de la organización. La estructura propuesta resulta ser flexible, ya que está diseñada en base al crecimiento potencial de las diferentes áreas, a medida que la organización crece o aumenta la capacidad de ejecución de proyectos, así crecen las mismas, esto se da bajo un modelo de subcontratación, y se ve reflejado en el organigrama en los cargos que se encuentran con líneas intermitentes.

La idea es que todos puedan aportar de cierta forma en diversas materias, y no sólo al ámbito de su especialidad. El objetivo es formar un conocimiento empresarial del negocio en cada uno de los colaboradores de la agencia. La estructura quedo expresada de la siguiente manera:

- CEO: Toma decisiones sobre inversiones, cuida el bienestar de los empleados, diligencia y delega su organización, motiva el compromiso de todos en la agencia y es líder del resto de todas las áreas de la organización.

- **DIRECTOR ADMINISTRATIVO:** El área delegada por este director es la encargada de actuar de intermediario entre la agencia y el cliente. Aquí se busca entender e identificar las necesidades del usuario. Lo que hace que sea un activo productivo a la hora de llevar a cabo los proyectos. De esta manera se busca ayudar a la gestión y búsqueda de nuevos proyectos y clientes. De igual forma se ocupa de la gestión financiera de los usuarios, de los pagos a colaboradores y proveedores contratados para cada proyecto, de la política financiera de la agencia, la contabilidad y el control presupuestario, así como la administración del recurso humano.
- **DIRECTOR OPERATIVO:** Es el encargado de velar porque en esta área se cree el mensaje de la campaña, traduciendo lo que se quiere transmitir a los clientes de manera artística y técnica en palabras, imágenes, colores, música, sonidos, etc. Se busca la generación de contenidos, software, páginas webs y demás estrategias de marketing digital, representando un papel de liderazgo, organizativo y gestión de equipos para hacer realidad todas las ideas captadas del cliente, de igual forma es el encargado de contar con las herramientas necesarias idóneas para el desarrollo de proyectos. Se encargan de la creación y gestión de webs, apps y su funcionamiento, así como se encarga de la arquitectura de la web y redes sociales, del posicionamiento y la optimización de contenidos.
- **DIRECTOR DE MARKETING Y VENTAS:** Este director se mueve entre el terreno de la investigación, la creatividad y la estrategia. Vela porque se estudie el comportamiento y perfil del consumidor, como también el de la competencia, cómo se posicionan, cuáles son sus atributos y cómo se gestionan. De qué manera se va a llevar a cabo la campaña, en que medios y en que espacios concretos. Del mismo modo las ventas ejecutadas en la empresa.

Existen un sin número de agencias de marketing digital nuevas que no siguen un paradigma organizacional y se estructuran de manera que mejor les acomoda y convenga, es decir, se crean las áreas necesarias y por lo general se caracterizan por ser estructuras de organización horizontal, donde ningún departamento es más importante que otro, es por esta razón que se escogió este tipo de organigrama para la empresa Somoscode.

La estructura planteada para el organigrama general de Somoscode surge a partir de la agrupación por área de conocimiento, donde se reúne de acuerdo con las actividades especializadas a realizar en diversas áreas, acorde a las mismas competencias y los mismos intereses.

13. CAPITULO IV: ELABORACIÓN DEL BALANCED SCORECARD

Para dar cumplimiento al último capítulo planteado, que tiene como finalidad la elaboración de un Balanced Scorecard que le permita a la empresa definir planes de acción y estrategias claves a implementar para cumplir su principal objetivo el cual es mantenerse activa y ser una empresa líder en el mercado de desarrollo web y marketing digital, a la vez que se capta un mayor número de clientes cumpliendo eficaz y eficientemente con sus expectativas y necesidades.

13.1 BALANCED SCORECARD

De acuerdo con las anteriores actividades desarrolladas, se realizó un Balanced Scorecard que permitió alinear los objetivos plasmados en el mapa estratégico con un plan de acción que permitirá a la empresa Somoscode alcanzar las metas propuestas en el plazo estipulado.

Tabla 10 – Balanced scorecard perspectiva financiera

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADORES	METAS	INICIATIVAS	PRESUPUESTO	RESPONSABLE	PLAZO
Aumentar la rentabilidad financiera	Margen de utilidad bruta = (ingresos anuales – los costos de ventas) – (gastos financieros + gastos operacionales + impuestos)	25%	Realizar un plan para conocer la eficacia operativa	7.000.000 millones	Director de cuentas y administrativo	3 años
			Hacer una comparación de los años anteriores para conocer el balance anualmente		Director de marketing y ventas	
			Plan de acción para aumentar el número de clientes			

Tabla 11 – Balanced scorecard perspectiva cliente

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADORES	METAS	INICIATIVAS	PRESUPUESTO	RESPONSABLE	PLAZO
Fidelizar a los clientes	CRR (Tasa de retención de clientes) $CRR = \frac{\text{Clientes al final del periodo} - \text{Clientes Nuevos}}{\text{Clientes al inicio del periodo}}$	50%	Realizar un plan para crear relación con el cliente	6.000.000 millones	Director de marketing y ventas	5 años
			Brindar atención personalizada			
			Implementar planes de fidelización			
Aumentar demanda en todos los servicios ofertados	Tasa de crecimiento = $\frac{(\text{valor final} - \text{valor inicial})}{\text{valor inicial}} * 100$	50%	Darles valor agregado a los servicios ofrecidos	3.000.000 millones	Director de marketing y ventas	5 años
			Implementar planes de marketing			
			Conocer los tipos de clientes que requieren el servicio			
Crear y mantener relaciones formidables con los clientes	Ciclo de vida del cliente = $(TP * RA * VC)$ TP = ticket promedio del cliente RA = frecuencia al año: cuántas veces compra un cliente de media anualmente. VC = vida del cliente: cuantos años mantenemos al cliente activo	40%	Gestionar las relaciones con los clientes Realizar un análisis de las quejas y convertirlas en oportunidades	0	Director de marketing y ventas	2 años

Tabla 12- Balanced scorecard perspectiva de procesos

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADORES	METAS	INICIATIVAS	PRESUPUESTO	RESPONSABLE	PLAZO
Mejorar el servicio al cliente	Satisfacción del cliente	90%	Diseño de encuesta de satisfacción al cliente	10.000.000 millones	Director de Marketing y ventas	5 años
			Encuestas de satisfacción del cliente			
			Contratar personal capacitado para atender a los clientes			
			Capacitar al personal		Director operativo	
			Realizar un plan de acción para solucionar los posibles problemas futuros			
			Conocer al cliente			
Mejorar la Experiencia del cliente	Experiencia de la compra al cliente	90%	Mejorar la experiencia de las redes sociales	0	Director de marketing y ventas	5 años
			Investigar las razones por la que los usuarios prefieren los servicios de la empresa			
			Implementar encuestas de satisfacción al final de cada compra			
Aumentar la calidad del servicio ofrecido	Satisfacción del cliente	90%	Realizar un plan de acción para el mejoramiento de la calidad del servicio	0	Director de marketing y ventas	5 años
			Realizar otra encuesta de Satisfacción		Director operativo	

Tabla 13 - Balanced scorecard perspectiva de procesos

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADORES	METAS	INICIATIVAS	PRESUPUESTO	RESPONSABLE	PLAZO
Innovación en los servicios	Nuevos productos en el portafolio de servicios	3 servicios nuevos	Reinventar los procesos	3.000.000 millones	Director operativo	3 años
	Dinero invertido a innovación	3.000.000 millones	Crear un plan para fomentar la innovación de nuevos productos			
			Realizar un plan de mejora de los servicios			
Aumentar la capacidad de producción	Capacidad de producción = (capacidad de horas-maquina) / tiempo de fabricación de un producto	50%	Contratar personal nuevo y capacitado	8.000.000 millones	Director de cuentas y administrativo	5 años
	OEE= Eficacia Global de Equipos Productivos	50%				
	OEE= (disponibilidad * desempeño * calidad)					

Tabla 14 – Balanced scorecard perspectiva de aprendizaje y desarrollo

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADORES	METAS	INICIATIVAS	PRESUPUESTO	RESPONSABLE	PLAZO
Establecer una cultura organizacional integral	Ambiente laboral sano	70%	Realizar un plan de compromiso por parte de los trabajadores con la organización	0	Director de cuentas y administrativo	1 año
	Buena comunicación en todas las áreas	70%	Fomentar un ambiente convencional			
	Adaptación al cambio	50%				
Contar con una estructura organizacional idónea para el desarrollo de la empresa	# de cargos incorporados en la organización / # de cargos planeados según el plan de crecimiento	70%	Realizar el diseño y la caracterización de los procesos	10.000.000 millones	Director de cuentas y administrativos	5 años
			Diseñar un mapa de procesos			
			Estructurar el organigrama			
			Diseñar un plan de incorporación de RRHH conforme al crecimiento			
			Realizar un seguimiento del crecimiento organizacional (cumplimiento de ventas y rentabilidad)			
Adquirir nuevas tecnologías	Dinero invertido a nuevas tecnologías	10.000.000 millones	Capacitar a los empleados para el uso de las nuevas tecnologías	10.000.000 millones	Director de cuentas y administrativo	4 años
Gestionar la calidad del servicio	Nivel de satisfacción del cliente en cuanto a la calidad de los servicios	60%	Conocer el grado de satisfacción de los clientes mediante encuestas	0	Director de cuentas y administrativo	2 años
	Grado de satisfacción = valor percibido-expectativa	60%	Implementar evaluaciones y control de desempeño del personal			
			fortalecer la cultura interna implementando mejoras, innovando y apostando al crecimiento.		Director operativo	

Tabla 15- Balanced scorecard perspectiva de aprendizaje y desarrollo

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADORES	METAS	INICIATIVAS	PRESUPUESTO	RESPONSABLE	PLAZO
Mantener las mejores competencias del recurso humano existente.	Satisfacción laboral	75%	Realizar encuesta de satisfacción laboral	5.000.000	Departamento de cuentas y administrativo	3 años
	Condiciones físicas del trabajo	70%				
	ICE= Inversión en capacitación por empleados	80%	Trazabilidad a las instalaciones laborales			
	ICE= (monto invertido en capacitaciones / número promedio de empleados)	70%	Capacitaciones a los empleados			
Contratar personal capacitado	Filtros de contratación	3 filtros: Experiencia laboral, fluidez en la entrevista de trabajo, nivel C2 de inglés	Pruebas de capacidad y personalidad	0	Departamento de cuentas y administrativo	3 años
	Nivel de formación educativa	Nivel de educación media en adelante	Estipular características exactas del personal requerido			
			Análisis de la hoja de vida			

14. CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

Para llevar a cabo un plan estratégico es necesario utilizar una serie de herramientas que permitan la elaboración y desarrollo del mismo dentro de los cuales podemos destacar el PEST y FODA que ayudan a determinar el comportamiento del ambiente interno y externo de la organización, así como el Balanced Scorecard que permite alinear los objetivos con la estrategia organizacional.

Hay que tener en cuenta que llevar todos los procesos de la empresa de manera estratégica es hacer que todas las partes interesadas de la empresa trabajen juntas por el bien común de toda la organización, haciendo que la estrategia encamine todas las decisiones de la misma hacia sus fines.

De acuerdo a la elaboración de la propuesta y los análisis realizados se pudo determinar que Somoscode es una empresa nueva en el mercado en el sector de desarrollo web y marketing digital y se encuentra en el proceso de establecerse por completo en este mismo. Los socios se proyectan como una empresa exitosa y posicionada como una de las mejores en este sector, sin embargo, presenta una serie de debilidades para cumplir con este objetivo. Somoscode no cuenta con un direccionamiento estratégico, esto se debe a que los directivos no tienen conocimiento de qué herramientas utilizar para desarrollar su misión, visión, objetivos y cumplir con sus metas. De este modo era desconocida la importancia de implementar una planeación estratégica en la organización, lo cual afecta su crecimiento y posicionamiento.

A partir del diagnóstico del entorno interno y externo de la empresa se dieron a conocer fortalezas como una percepción establecida del rumbo que debe seguir la empresa, variedad en sus productos y servicios, calidad y profesionalismo, así como una apreciación clara del tipo de clientes y sus necesidades. Como debilidades se identificó el no conocimiento del mercado y sus características, su competencia y el desarrollo de nuevos productos y servicios, como la no constitución de planes estratégicos.

Se elaboró un análisis del punto de equilibrio con el objetivo de conocer la rentabilidad de la empresa y se concluyó que para poder ser sostenible y soportar la operación mensual, la empresa debe vender como mínimo 12 páginas web con un precio promedio de \$ 1.200.000 o tener ventas mensuales superiores a \$ 14.176.850.

Se llevó a cabo un análisis de la competencia en base al modelo de las 5 fuerzas de Porter, en el cual se dio a conocer que la empresa cuenta con una alta amenaza de nuevos competidores, por lo que se encuentra en un sector altamente competitivo. Cuenta con un bajo poder de negociación de proveedores ya que los mismos socios manejan todas las operaciones. Los productos sustitutos son considerados como las principales amenazas latentes en relación con el producto o servicio ofertado por una empresa.

Se realizó una caracterización de clientes y se concluyó que los clientes que maneja Somoscode por lo general son emprendedores y PYMES (pequeñas y medianas empresas), de igual modo se ejecutó una encuesta al 70% de los clientes de la cual se puede deducir que la atención, resultados esperados y la calidad de la información, son los factores que más lograron impactar a los clientes. Se debe trabajar más para la calidad del servicio prestado, encontrar un valor agregado para que el usuario se sienta satisfecho, haciendo mejoras para el desempeño y desarrollo de la organización que esta rumbo al posicionamiento en el mercado. La calidad del servicio y la recomendación del mismo van de la mano, para que un cliente recomiende el servicio deben cumplir las expectativas del mismo lo que más se pueda, por ello la empresa debe perfeccionar sus habilidades y estrategias para mantener y fidelizar clientes.

Por consiguiente, después de desarrollar los capítulos del proyecto es posible concluir que la empresa Somoscode se desenvuelve en un mercado altamente competitivo, por lo que el sector en el que opera es de pocas barreras de entrada, es por esto que, para mantenerse y posicionarse en él, se deben tener cualidades, propiedades y atributos que motiven a los clientes a preferirlos ante la competencia. Para ello es de suma importancia que la organización implemente estrategias, tenga metas trazadas, objetivos medibles, y un direccionamiento que ayude a ejecutar un plan estratégico.

Este proyecto ha sido una gran experiencia para el grupo investigador, ya que concedió fortalecer y poner en contraste los conocimientos adquiridos con respecto a la planeación estratégica, las herramientas para llevarla a cabo y la importancia de su implementación en todas las organizaciones.

El plan estratégico desarrollado en este proyecto, permite a la empresa Somoscode mantener la ventaja competitiva debido a la creación de estrategias para el mejoramiento permanente y continuo de toda la organización, así como la aplicación de análisis de su entorno, además demuestra que va a alcanzar posicionarse en el mercado, entre otras cosas, por el establecimiento de unos objetivos estratégicos que determinan las acciones y medios que se ejecutan para cumplir las metas trazadas.

Con todo el diagnostico tanto externo como interno, con los análisis puestos en marcha y las estrategias planteadas, se espera que esta empresa logre obtener un buen posicionamiento en el mercado con el fin de captar clientes, fidelizarlos y así poder aumentar las ventas y por lo tanto ser sostenibles en el tiempo.

RECOMENDACIONES

- Realizar evaluaciones periódicas de planes de acción y su ejecución.
- Socializar y dar a conocer a todos los empleados de la empresa el plan estratégico, así como la misión, visión, y metas trazadas.
- Realizar jornadas de capacitaciones a empleados sobre nuevas tecnologías y plataformas utilizadas con el fin de tener personal calificado y competente.
- Invertir en herramientas tecnológicas y programas que contribuyan a optimizar los procesos y mejorar la calidad de los servicios prestados.
- Hacer evaluaciones periódicas sobre la satisfacción del cliente con el fin de mejorar la calidad del servicio prestado y alcanzar diferencia frente a la competencia.
- Realizar acciones que permitan fidelizar clientes, así como captar nuevos usuarios.
- Promover el trabajo en equipo y valores de la empresa por medio de actividades o charlas.
- Fomentar el buen clima laboral teniendo en cuenta la opinión de los empleados haciéndolos sentir parte de ella, mediante un buzón de sugerencias.
- Llevar a cabo reuniones con el personal administrativo y operativo, con el fin de dar retroalimentación y respuesta a dudas derivadas por cualquier motivo en la organización.
- Tener en cuenta todos los cambios que se puedan presentar en el mercado respecto al plan estratégico desarrollado.
- Plantear la posibilidad de reestructurar la distribución de los ingresos mensuales que tiene la empresa Somoscode ya que puede ser contraproducente a mediano plazo la manera en la que se encuentran dividiéndolos actualmente.

- Iniciar prontamente el proceso de formalización de la empresa ante la cámara de comercio con el fin de evitar sanciones tributarias y fiscales que pueden poner en peligro la sostenibilidad de la organización.
- Aplicar el conocimiento de marketing digital y posicionamiento de marcas que ofrecen a la propia empresa.
- Fortalecer la capacidad instalada de la empresa con el fin de disminuir la carga laboral que a largo plazo puede generar bajo rendimiento operativo y ambiente de trabajo tenso.
- Tomar como oportunidad los bajos costos operativos de la empresa para actualizarse tecnológicamente.
- No dar prioridad a la realización de alianzas con otras empresas ya que a largo plazo estas ponen en riesgo de fusión y absorción a la empresa.
- Establecer alianzas con el sector académico para reclutamiento de estudiantes cuota SENA con el fin de reducir parafiscales.

15. BIBLIOGRAFIA

(n.d.).

Alday, O. (2007, Agosto). *Gestión de la Seguridad y Responsabilidad Gerencial*. Retrieved from Instituto Argentino del Petroleo y del Gas:
<http://biblioteca.iapg.org.ar/ArchivosAdjuntos/Petrotecnica/2007-4/Gestion.pdf>

Aragon, D., & Trujillo, A. (2014, Mayo). *ESTUDIO DE VIABILIDAD PARA LA CREACIÓN DE UNA AGENCIA DE PUBLICIDAD EN EL CENTRO DE LA CIUDAD DE SANTIAGO DE CALI*. Retrieved from repositorio uncatolica:
<https://repository.unicatolica.edu.co/bitstream/handle/20.500.12237/21/FUCLG0010625.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Asobancaria. (2019, Diciembre 2). *E-Commerce, crecimiento y ecosistema digital en Colombia*. Retrieved from Asobancaria:
<https://www.asobancaria.com/wp-content/uploads/1213.pdf>

Barragán, D. N. (2010). *GUÍA METODOLÓGICA PARA LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN BALANCED SCORECARD*. Retrieved from
<https://www.javeriana.edu.co/biblos/tesis/economia/tesis404.pdf>

Baz, L. (2004). *cidac.org*. Retrieved from El Poder de la Competitividad :
http://www.cidac.org/esp/uploads/1/Competitividad_FINAL-Agosto_2004.pdf

Bedoya, L., & Zuluaga, j. (2015). *Repositorio UTP*. Retrieved from PROPUESTA DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA EMPRESA ALBERTO RENDÓN CASTRILLON/ Lavasalud&Dist:
<http://repositorio.utp.edu.co/dspace/bitstream/handle/11059/5687/658406B412.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Benavides, A. (2019). *Internet es usado por tres de cada 10 empresas en Colombia para mejorar sus ventas*. Retrieved from La República:
<https://www.larepublica.co/empresas/el-internet-es-usado-por-tres-de-cada-10-empresas-en-colombia-para-mejorar-sus-ventas-segun-la-camara-de-comercio-electronico-2879579>

Cámara Colombiana De Comercio Electrónico. (2020). *Impacto del covid-19 sobre el comercio electrónico en Colombia*.

Cámara Colombiana De Comercio Electrónico. (2020). *Impacto del covid-19 sobre el comercio electrónico en Colombia*.

- Cámara Colombiana De Comercio Electrónico. (2020). *Segundo informe Impacto del covid-19 sobre el comercio electrónico en Colombia*.
- Cardona, J., Henao, A., & Salazar, R. (2017). *Universidad libre*. Retrieved from Diseño del plan estratégico de la empresa de servicios públicos de Viterbo S.A. E.S.P:
<https://repository.unilibre.edu.co/bitstream/handle/10901/16406/DISEN%cc%83O%20DEL%20PLAN%20ESTRATEGICO%20DE%20LA%20EMPRESA%20DE%20SERVICIOS.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Churchill, N. C., & Lewis, V. L. (1983). *The Five Stages of Small Business Growth*. Retrieved from Harvar Business Review: <https://hbr.org/1983/05/the-five-stages-of-small-business-growth>
- Colmont, M., & Landaburu, E. (2014). *Plan estratégico de marketing para el mejoramiento de las ventas de la empresa MIZPA S.A. Distribuidora de tableros de madera para construcción y acabados en la ciudad de Guayaquil*. Retrieved from Dspace ups:
<https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/6149/1/UPS-GT000528.pdf>
- Concilio Nacional de Minorías contra el SIDA (NMAC). (2009). PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA. *NATIONAL MINORITY AIDS COUNCIL*, 7.
- Conexionesan. (2017, Julio 20). *Conexionesan* . Retrieved from ¿Qué es un mapa estratégico y qué utilidad tiene en la organización?:
<https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2017/07/que-es-un-mapa-estrategico-y-que-utilidad-tiene-en-la-organizacion/>
- Confecámaras. (2017). Determinantes de la supervivencia empresarial en Colombia. *CARTILLA 14 DE CONFECÁMARAS*, 6.
- Contable, L. C. (2020, Febrero 27). *Gobierno reglamenta beneficios tributarios para empresas de economía naranja*. Retrieved from comunidadcontable.com:
<http://www.comunidadcontable.com/BancoConocimiento/Otros/gobierno-reglamenta-beneficios-tributarios-para-empresas-de-economia-naranja.asp?Miga=1&CodSeccion=>
- DANE. (2020). *Economía Naranja*. Taller de ediciones DANE.
- DANE. (2020). *Economía Naranja*. Taller de editores DANE.
- Davalos, L. (2016). *PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA. Visión, Misión, Objetivos y Estrategia*. Retrieved from labcalidad:
<https://labcalidad.files.wordpress.com/2016/03/3-planificacic3b3n1.pdf>

- Davalos, L. (2016). *PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA. Visión, Misión, Objetivos y Estrategia*. Retrieved from labcalidad: <https://labcalidad.files.wordpress.com/2016/03/3-planificacic3b3n1.pdf>
- David, F. R. (2003). *Conceptos de administración estratégica*. Mexico : PEARSON EDUCACIÓN.
- ECONOMÍA APLICADA. (2019). *¿Cuántas empresas hay en Colombia?* Retrieved from Economía aplicada: <http://www.economiaaplicada.co/index.php/10-noticias/1493-2019-cuantas-empresas-hay-en-colombia>
- Garcia, I. (2017, Agosto 30). *Definición de Stakeholders*. Retrieved from economiasimple.net: <https://www.economiasimple.net/glosario/stakeholders>
- Gordillo, N. (2007). Metodología, método y propuestas metodológicas. *Revista Tendencia & Retos*, 123.
- Grynspar, R. (2020, Marzo 29). *La crisis económica y sus respuestas*. Retrieved from El país: <https://elpais.com/economia/negocio/2020-03-28/la-crisis-economica-y-sus-respuestas.html>
- Guevara, G., Muños, T., García, E., & Sánchez, J. (2017, Marzo). *Academia.edu*. Retrieved from Reporte FODA: https://www.academia.edu/33987027/Reporte_FODA
- Guzmán, J. (2015). *EL VALOR DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LAS PYMES DE LA INDUSTRIA GRÁFICAS FRENTE A LOS EFECTOS DE LOS TRATADOS DE LIBRE*. Bogotá: Universidad Militar Nueva Granada.
- Heredia, F. (2020, Octubre 17). *Los 7 pasos de la planeación estratégica*. Retrieved from pymempresario: <https://www.pymempresario.com/2012/05/los-7-pasos-de-la-planeacion-estrategica/>
- Hernández, C., & Cano, M. (2020). *LA IMPORTANCIA DEL BENCHMARKING COMO HERRAMIENTA PARA INCREMENTAR LA CALIDAD EN EL SERVICIO EN LAS ORGANIZACIONES*. Retrieved from uvmx: <https://www.uv.mx/iiesca/files/2018/03/04CA201702.pdf>
- Hernandez, F. y. (2014). Metodología de la investigación. In R. H. Sampieri, *Metodología de la investigación* (p. 92). Ciudad de México: El oso Panda.
- Hernández, M. E. (2017). *Gestiopolis*. Retrieved from Concepto, objetivos y Filosofía del Benchmarking: <https://www.gestiopolis.com/concepto-objetivos-filosofia-del-benchmarking/>

- IBERDROLA. (s.f). *El impacto social y medioambiental de la tecnología*. Retrieved from iberdrola.com: <https://www.iberdrola.com/compromiso-social/tecnologia-social>
- López, H. (2016, Julio 26). *HUGOLOPEZC*. Retrieved from El Mapa de Empatía: Diseño de modelos de negocio a través del cliente: <https://hugolopezc.com/mapa-de-empatia-herramienta-emprendedores/>
- López, H. (2016, Julio 26). *HUGOLOPEZC*. Retrieved from El Mapa de Empatía: Diseño de modelos de negocio a través del cliente: <https://hugolopezc.com/mapa-de-empatia-herramienta-emprendedores/>
- López, J. (2018, Enero). *IMPLEMENTACIÓN DEL SERVICIO DE PLAN DE MARKETING DIGITAL PARA LOS CLIENTES DE PROYECTO F5* . Retrieved from Pirhua - Universidad de Piura: https://pirhua.udep.edu.pe/bitstream/handle/11042/3427/TSP_AE_008.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Lozada, J. (2017). *Investigación Aplicada: Definición,*. Retrieved from dialnet uniroja: <https://dialnet.uniroja.es/descarga/articulo/4929312.pdf>
- Martín, J. (2017, Mayo 15). *ESTUDIA TU ENTORNO CON UN PEST-EL*. Retrieved from cerembs international school: <https://www.cerembs.co/blog/estudia-tu-entorno-con-un-pest-el>
- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (2019, Dic 16). *mincit*. Retrieved from Más de 2 billones de pesos para la Economía Naranja en 2020: <https://www.mincit.gov.co/prensa/noticias/industria/mas-de-2-billones-para-economia-naranja-en-2020>
- Ministerio de las TIC. (2019, Marzo 28). *Con 58% los smartphones son los dispositivos más usados para hacer compras en línea*. Retrieved from mintic: <https://mintic.gov.co/portal/inicio/Sala-de-Prensa/MinTIC-en-los-Medios/98237:Con-58-los-smartphones-son-los-dispositivos-mas-usados-para-hacer-compras-en-linea>
- Moncada, M., Carmona, C., & Monica, M. (2004). *Repositorio UNAD*. Retrieved from Plan estratégico para comercializar páginas web en internet para la empresa SISCOM: <https://repository.unad.edu.co/bitstream/handle/10596/19550/ammoncadac.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Montolla, A. (2011). EL BALANCED SCORECARD COMO HERRAMIENTA DE EVALUACIÓN EN LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA. *Revista Científica Visión de Futuro*, 4.

- Moraes, D. (2020, Septiembre 30). *5 fuerzas de Porter: conócelas a detalle para analizar tu competencia y orientar mejor tu negocio*. Retrieved from rockcontent: <https://rockcontent.com/es/blog/5-fuerzas-de-porter/>
- Moreno, M. (2020, Agosto 14). *El Tiempo*. Retrieved from Economía colombiana se desplomó 15,7 % por cuenta de la pandemia: <https://www.eltiempo.com/economia/sectores/economia-de-colombia-se-desplomo-por-la-pandemia-de-coronavirus-529352>
- Murillo, L. (2018). *Repositorio UAO*. Retrieved from Diseño de la planeación estratégica aplicada en la empresa Zona Sport de la ciudad de Cali: <https://red.uao.edu.co/bitstream/10614/10316/5/T07969.pdf>
- Orozco, N., Rodríguez, C., & Serrano, W. (2012). *Repositorio EAN* . Retrieved from PLANEACION ESTRATEGICA DE TIC PARA LA EMPRESA DIEZ Y MEDIOS LTDA: <https://repository.ean.edu.co/bitstream/handle/10882/1789/OrozcoNelson2012.pdf>
- Revista Dinero. (2019, Agosto 16). *E-commerce en Colombia va por buen camino*. Retrieved from Revista Dinero: <https://www.dinero.com/tecnologia/articulo/asi-avanza-el-comercio-electronico-en-colombia/275169>
- Revista Dinero. (2020, Febrero 21). *Hay recursos para fomentar economía naranja*. Retrieved from dinero: <https://www.dinero.com/pais/articulo/hay-recursos-para-fomentar-economia-naranja/281988>
- Roncario, G. (2018, Noviembre 26). *Gestión pensemos*. Retrieved from ¿Qué es un mapa estratégico en el Balanced Scorecard y como se hace?: <https://gestion.pensemos.com/que-es-un-mapa-estrategico-en-el-balanced-scorecard-y-como-se-hace#:~:text=Un%20mapa%20estrat%C3%A9gico%20es%20una,financiera%2C%20del%20cliente%2C%20de%20los>
- Serna, G. H. (2010). *Gerencia estratégica*. Bogotá D. C, Colombia: Panamericana Editorial Ltda.
- Serrano, L. (n.d.). *Pymes online*. Retrieved from La creación de empresas: factor clave en nuestra sociedad: http://www.pymesonline.com/uploads/tx_icticontent/A033.pdf
- Torres, B. (2018, Noviembre 27). *Plan estratégico para la empresa live sante s.a.s*. Retrieved from <https://repository.ucatolica.edu.co/bitstream/10983/22452/1/Plan%20estrat%C3%A9gico%20para%20la%20empresa%20Live%20Sante%20S.A.S..pdf>

- Torres, Barros, & Villasmil. (2020, Febrero 06). *Beneficios tributarios para proyectos de ciencia, tecnología e innovación en Colombia*. Retrieved from redalyc.org: <https://www.redalyc.org/jatsRepo/280/28063431010/index.html>
- Valderrama, D. (2018, Bogotá). *Ejercicio de Planeación Estratégica en la Empresa SITCOM SAS*. Retrieved from Biblioteca digital : <https://bibliotecadigital.ccb.org.co/bitstream/handle/11520/20888/TEAG%20V144e.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Valora Analitik. (2019). *Valora Analitik*.
- Zamora, I. (2015). *Repositorio UCR*. Retrieved from Propuesta de modelo de planeación estratégica para la empresa Multimodal Operador Logístico S. A. : <http://www.kerwa.ucr.ac.cr/bitstream/handle/10669/27875/Modelo%20de%20planeaci%C3%B3n%20estrat%C3%A9gica%20para%20la%20Empresa%20Multimodal%20.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

16. ANEXOS

ANEXOS 1 - Preguntas y respuestas del CEO de Somoscode

En el siguiente recuadro se encontrarán una serie de preguntas que fueron realizadas al gerente de la empresa Somoscode con el fin de conocer su perspectiva frente al mercado al que pertenece y la visión que tiene a futuro para su empresa. A continuación, se evidencian las respuestas obtenidas:

Ítems	Preguntas	Respuestas
1	¿Quién está comprando actualmente tu producto o servicio? y ¿A quién estás tratando de alcanzar con tu producto?	Emprendedores y empresas que quieren tener presencia en internet y redes sociales. Apuntamos a empresas y emprendimientos en general
2	¿Por qué han decidido ser clientes y apoyarte comprando tu producto o servicio?	Ven nuestro portafolio y ven un beneficio de un buen producto final con un precio accesible en el mercado actual.
3	¿Qué necesitas para que esto pase más a menudo?	Reforzar los canales de publicidad y ventas
4	¿Por qué otro tipo de gente no compra tu producto o servicio?	Algunos cotizan y no compran porque deciden hacerlo con personas independientes que les cobran más barato
5	¿Quién estaría interesado en comprar en el futuro? y ¿Cuánta gente con este perfil hay allí afuera en tu ciudad, país o en el mundo?	Con la pandemia se ha potenciado la virtualidad, por ello todas esas personas/negocios que aún no cuentan con sitios web o redes sociales se están interesando mucho. En la ciudad hay un buen nicho de clientes potenciales para este tipo de servicios. Además, buscamos expandirnos a otros lugares del país.
6	¿En realidad qué significa tu producto o servicio para la gente?	Vendemos un servicio que le da valor agregado a su producto, por ello nuestros servicios los ven como oportunidades de crecimiento y expansión de su mercado.

Ítems	Preguntas	Respuestas
7	¿Qué tendencias sociales y culturales están afectando las vidas de estas personas en el momento?	La mayor afectación sin duda ha sido la pandemia, que h obligado a muchos a reinventarse, virtualizar sus negocios y en el peor de los casos a cerrar.
8	¿Dónde, cuándo y cómo usarían o consumirían tu producto o servicio?	Nuestros servicios pueden ser usados 24/7, ya que las páginas web y redes sociales están siempre disponibles para los visitantes de los mismos.
9	¿Por qué lo comprarían? ¿Qué necesidad quieren satisfacer?	Porque desean aumentar ventas, llegar a más gente y darse a conocer mediante las nuevas tecnologías
10	¿Quién es tu competencia real?	En Medellín hay muchas agencias que se dedican a ofrecer también nuestros servicios, claro está, cada cual aportando sus ventajas como marca.
11	¿Qué imagen tienen tus consumidores en comparación con tu competencia?	Nuestros clientes han quedado muy satisfechos con el producto final, y nos han aportado sus opiniones satisfactorias resaltando la facilidad de gestión en los sitios web y la originalidad de nuestros diseños
12	¿Cuál sería la imagen o imaginario ideal que quieres que tengan de tu marca?	Nos queremos proyectar como una agencia que busca dar lo mejor a nuestros clientes, ofreciendo cómo valor agregado el impulso y crecimiento de sus negocios o emprendimientos.
13	¿Qué mejoras se podrían hacer a tu producto o servicio para que responda aún mejor a las necesidades y deseos de tus consumidores?	Implementar planes de financiamiento que permita un fácil acceso a nuestros servicios, dando impulso a nuestros clientes y tener un mejor acompañamiento en sus procesos de crecimiento.

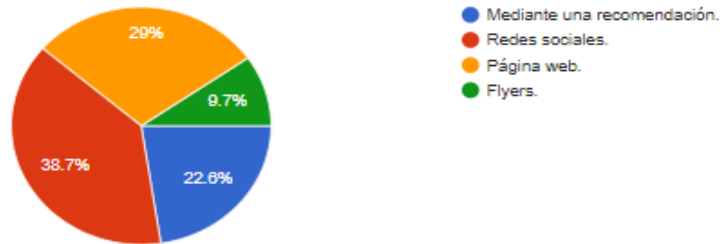
Ítems	Preguntas	Respuestas
14	¿Cuál es el beneficio individual y más importante que tu producto o servicio debería mostrar a la hora de ofrecerse en la publicidad y comunicación?	Disponibilidad de la información de los clientes de manera ininterrumpida. Fácil acceso desde cualquier dispositivo con un navegador web o con vistas de perfiles sociales.
15	¿Por qué la gente creería que este beneficio es cierto y verdadero?	Porque al tener una excelente gestión del mismo logran tener más presencia en los diferentes mercados en los que se muevan y así aumentar sus ventas.
16	. ¿Cómo podrías comunicar mejor ese beneficio a la gente que estás intentando atraer?	Mejorando nuestra publicidad en los diferentes canales disponibles.
17	¿Qué otros nuevos productos complementarios podrías ofrecer a este mismo público?	Aún no tenemos pensado ofrecer algo diferente a lo actual.
18	¿Cuál es finalmente la visión que tienes de tu marca?	Posicionarnos en el mercado como una de las agencias que mejor posiciona marcas y que más beneficios trae a nuestros clientes en sus metas de ventas y publicidad
19	¿Cuál sería la mejor hoja de ruta para llegar allí?	Continuar con la premisa de ofrecer calidad en nuestros trabajos. Pues bien es cierto que la mejor publicidad es un cliente satisfecho.

ANEXOS 2- Encuesta a los clientes de Somoscode

La encuesta que se mostrará a continuación fue aplicada al 70% de los clientes que ha tenido la empresa Somoscode con el fin de conocer su nivel de satisfacción con el servicio adquirido y el producto con más demanda.

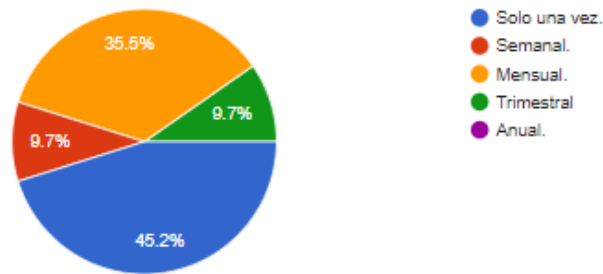
¿Cómo conoció acerca de la empresa Somoscode?

31 respuestas



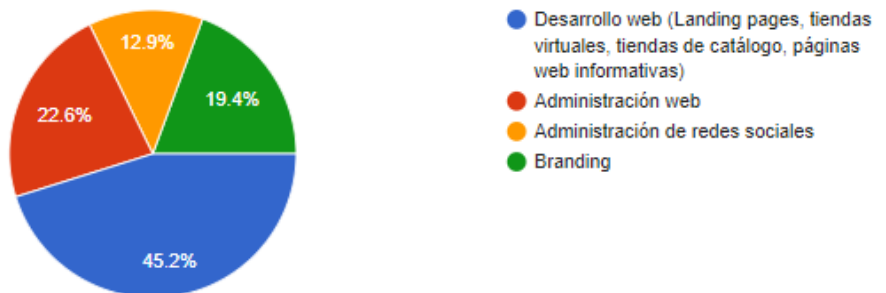
¿Con qué frecuencia hace uso de nuestros servicios?

31 respuestas



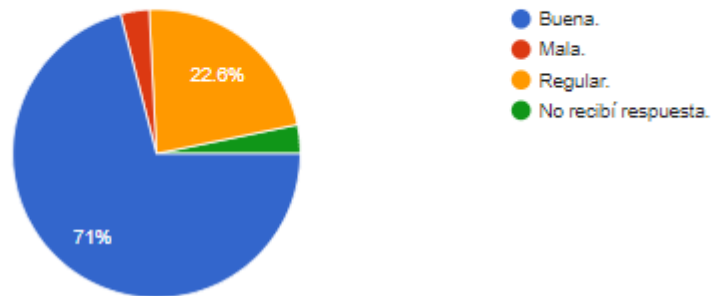
¿Qué servicio es el que usualmente más requiere por parte de la empresa?

31 respuestas



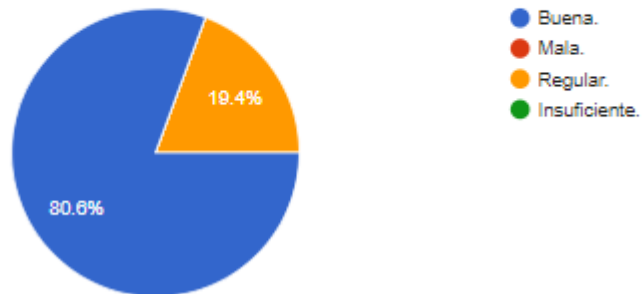
Al momento de pedir información acerca del servicio que solicitó, ¿Cómo califica la calidad de la información brindada?

31 respuestas



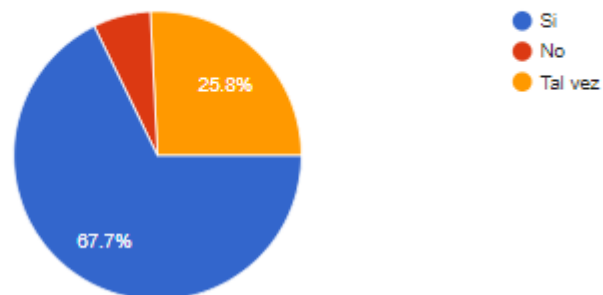
¿Cómo fue la atención que se le brindó para resolver sus dudas acerca de su servicio de interés?

31 respuestas



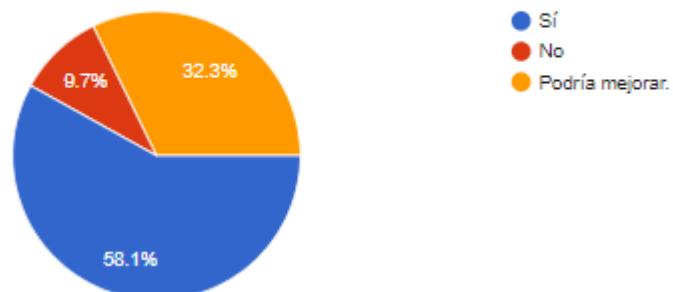
Si lo volviera a requerir, ¿Usaría nuevamente los servicios de la empresa?

31 respuestas



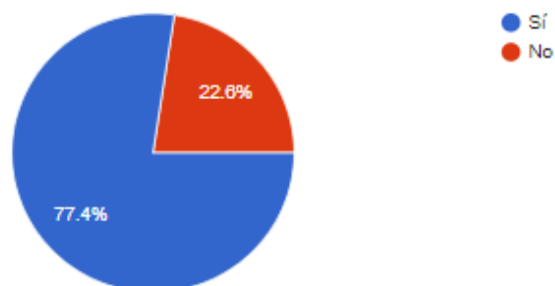
¿Considera que los servicios prestados por parte de la empresa son de alta calidad?

31 respuestas



¿El resultado de los servicios fueron lo que usted esperaba?

31 respuestas



¿Recomendaría los servicios de la empresa a otra persona?

31 respuestas

