

**AGENCIA DE MARKETING DIGITAL PARA PYMES CON ENFOQUE INCLUYENTE
EN LA CIUDAD DE BOGOTÁ**

**DANIEL FELIPE BELTRÁN FLOREZ
MARIA CAMILA GUTIÉRREZ ROMERO**

**UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS
FACULTAD DE CIENCIA Y TECNOLOGÍA A DISTANCIA
ESPECIALIZACION EN GESTIÓN PARA EL DESARROLLO EMPRESARIAL**

**BOGOTÁ
2022**

Nota: Durante la lectura del documento se pueden encontrar el termino todes, este corresponde al uso de lenguaje concluyente. Aunque no es una palabra aceptada por la RAE, es una forma de incluir a la mayor cantidad de personas a la hora de hablar. Lo anterior en consonancia con la idea del proyecto que se describe en el proyecto.

**AGENCIA DE MARKETING DIGITAL PARA PYMES CON ENFOQUE INCLUYENTE
EN LA CIUDAD DE BOGOTÁ**

**DANIEL FELIPE BELTRÁN FLOREZ
MARIA CAMILA GUTIÉRREZ ROMERO
2022**

Nota: Durante la lectura del documento se pueden encontrar el termino todes, este corresponde al uso de lenguaje concluyente. Aunque no es una palabra aceptada por la RAE, es una forma de incluir a la mayor cantidad de personas a la hora de hablar. Lo anterior en consonancia con la idea del proyecto que se describe en el proyecto.

Tabla de contenido

| | |
|---|-----------|
| Abstract | 4 |
| Palabras clave..... | 4 |
| Key words | 4 |
| 1. Fundamentación..... | 5 |
| 1.1. Introducción | 5 |
| 1.2. Justificación | 6 |
| 1.2.1. Problema | 6 |
| 1.2.2. Descripción del problema | 7 |
| 1.2.3. Pregunta problema | 9 |
| 1.3. Objetivos | 9 |
| 1.3.1. Objetivo general | 9 |
| 1.3.2. Objetivos específicos | 10 |
| 1.3.3. Alcance y restricciones..... | 10 |
| 2. Análisis del entorno..... | 11 |
| 2.1. Análisis del macro entorno | 11 |
| 2.2. Análisis del micro entorno | 15 |
| 3. Estudio de mercado..... | 16 |
| 3.1. Investigación, Desarrollo e Innovación | 16 |
| 3.2. Análisis del sector económico | 18 |
| 3.3.2. Análisis de la demanda – consumidor o cliente | 26 |
| 3.3.3. Segmentación objetivo del proyecto | 32 |
| 3.3.3.1. Tamaño del mercado | 32 |
| 3.3.3.2. Participación en el mercado..... | 34 |
| 3.3.3.3. Demanda potencial | 35 |
| 3.4. Análisis de la oferta y de la competencia..... | 38 |
| 3.4.1. Análisis de los precios | 38 |
| 3.4.1.1. Clientes | 38 |
| 3.4.1.2. Competencia..... | 39 |
| 3.4.1.3. Costos..... | 42 |
| 3.5. Proyecciones de venta | 43 |
| 4. Estudio Técnico/Operacional | 46 |

Nota: Durante la lectura del documento se pueden encontrar el termino todes, este corresponde al uso de lenguaje concluyente. Aunque no es una palabra aceptada por la RAE, es una forma de incluir a la mayor cantidad de personas a la hora de hablar. Lo anterior en consonancia con la idea del proyecto que se describe en el proyecto.

| | |
|--|-----|
| 4.1. Ficha Técnica | 46 |
| 4.2. Análisis de procesos de producción | 48 |
| 4.3. Plan de producción..... | 51 |
| 4.4. Plan de compras | 53 |
| 4.5. Análisis de costos | 53 |
| 4.6. Análisis de infraestructura | 54 |
| 5. Estudio organizacional y legal | 54 |
| 5.1. Estructura organizacional | 54 |
| 5.2. Análisis de cargos | 55 |
| 5.3. Costos administrativos | 69 |
| 5.4. Tipos de sociedades | 69 |
| 5.5. Permisos y licencias..... | 71 |
| 5.6. Impuestos y tasas | 74 |
| 6. Pensamiento estratégico | 76 |
| 6.1. Estrategia de mercadeo..... | 76 |
| 6.2. Estrategia organizacional | 87 |
| 6.3. Análisis de procesos organizacionales | 96 |
| 7. Formulación y evaluación financiera | 105 |
| 7.1. Estudio económico..... | 105 |
| 7.2. Costos..... | 106 |
| 7.3. Punto de equilibrio | 107 |
| 7.4. Presupuesto | 108 |
| 7.5. Flujo de caja..... | 110 |
| 7.6. Estados financieros..... | 110 |
| 7.7. TIR, VPN y TIO | 111 |
| Conclusiones..... | 112 |
| Bibliografía..... | 115 |
| Anexos | 125 |

Nota: Durante la lectura del documento se pueden encontrar el termino todes, este corresponde al uso de lenguaje concluyente. Aunque no es una palabra aceptada por la RAE, es una forma de incluir a la mayor cantidad de personas a la hora de hablar. Lo anterior en consonancia con la idea del proyecto que se describe en el proyecto.

Tabla de ilustraciones

| | |
|--|-----------|
| Ilustración 1 Título: Evolución de la inversión en actividades de ciencia, tecnología e innovación | 19 |
| Ilustración 2: Distribución porcentual de las empresas por tipología definida en función de resultados de innovación, según actividad económica. Total nacional 2018–2019 | 19 |
| Ilustración 3: Relación del stock de capital TIC con PIB en 1980..... | 20 |
| Ilustración 4: Relación del stock de capital TIC con PIB..... | 21 |
| Ilustración 5: Número total de mypymes..... | 33 |
| Ilustración 6: Pymes. Total, Bogotá y la región..... | 35 |
| Ilustración 7 Costos del servicio del social media diagnostic | 42 |
| Ilustración 8 Costos del servicio del social media complete plan..... | 42 |
| Ilustración 9 Costos adiminstrativos | 43 |
| Ilustración 10 Costos indirectos | 43 |
| Ilustración 11 Gasto en publicidad digital en Colombia de 2015 a 2021 | 44 |
| Ilustración 12 Fórmula de la tasa media | 44 |
| Ilustración 13 Crecimiento y proyección de ventas de marketing digital 2015-2023 | 45 |
| Ilustración 14 Análisis de proceso de producción de Inteligencia de mercados..... | 49 |
| Ilustración 15 Análisis de proceso de producción de Planeación estratégica | 49 |
| Ilustración 16 Análisis de proceso de producción de Seguimiento estratégico e implementación..... | 50 |
| Ilustración 17 Análisis de proceso de producción de Análisis de Big Data..... | 50 |
| Ilustración 18 Análisis de proceso de producción de Marketing e innovación | 51 |

| | |
|--|------------|
| Ilustración 19 Plan de producción de 24 servicios al año; 12 de del Customer social media diagnostic y 12 del Customer social media complete plan | 52 |
| Ilustración 20: Estructura organizacional | 54 |
| Ilustración 21: Costos administrativos | 69 |
| Ilustración 22: Propósito Sociedades BIC..... | 71 |
| Ilustración 23 Matriz de mercado de distribuidor por actividad de la agencia | 77 |
| Ilustración 24 Customer Journey | 79 |
| Ilustración 25 Buyer Persona de la agencia | 79 |
| Ilustración 26 Niveles de servicio | 81 |
| Ilustración 27 Canales de distribución | 82 |
| Ilustración 28: Funnel de conversion | 87 |
| Ilustración 29: Clasificación de actividades..... | 96 |
| Ilustración 30 Estudio económico | 105 |
| Ilustración 31 Costos Customer social media diagnostic..... | 106 |
| Ilustración 32 Costos Customer social media complete plan | 106 |
| Ilustración 33 Costos indirectos de la prestación de los servicios..... | 107 |
| Ilustración 34 Costos administrativos | 107 |
| Ilustración 35 Punto de equilibrio | 108 |
| Ilustración 36 Presupuesto inicial para compra de activos | 109 |
| Ilustración 37 Balance de instalación del proyecto | 109 |
| Ilustración 38 Flujo de caja neto..... | 110 |
| Ilustración 39 Estados financieros | 110 |
| Ilustración 40 TIO del Proyecto..... | 111 |
| Ilustración 41 TIR y VPN del proyecto..... | 112 |

Resumen

Este trabajo tiene como objeto presentar una propuesta estratégica e innovadora para la creación de un emprendimiento correspondiente a una agencia de marketing digital con enfoque incluyente que se pueda desarrollar en un ambiente innovador en el que la inclusión está jugando un papel primordial por cuanto se entiende que las organizaciones deben propender por llegar a más mercados en los que las audiencias a impactar no son homogéneas. Esta propuesta pretende dar solución a los puntos clave que implican un plan de negocio a través de diversos puntos que converjan en una planeación estratégica certera que propenda por el éxito de la idea de negocio.

En ese sentido, se abordaron puntos clave para lo propuesta de negocio como la justificación para entender la pertinencia del proyecto, los objetivos con el alcance del mismo, análisis del micro y macro entorno en el que se desarrollará el proyecto para conocer los diferentes efectos que convergen, un estudio de mercado que permita analizar el sector económico, la competencia y cuáles son las proyecciones de venta estimadas, un estudio operacional que permita entender los aspectos necesarios para el funcionamiento de la empresa, un estudio organizacional y legal para la constitución del proyecto dentro de las normas y estándares más óptimos. Adicionalmente, se abordarán las estrategias de mercadeo, organizacional junto con el análisis de procesos organizacionales que complementarán la estructuración de la agencia. Finalmente, la formulación y evaluación financiera que será el medio para estructurar la viabilidad económica del proyecto.

Abstract

The purpose of this work is to present a strategic and innovative proposal for the creation of a venture corresponding to a digital marketing agency with an inclusive approach that can be developed in an innovative environment in which inclusion is playing a key role because it is understood that organizations should strive to reach more markets in which the audiences to be impacted are not homogeneous. This proposal aims to provide a solution to the key points involved in a business plan through various points that converge in an accurate strategic planning that aims for the success of the business idea.

In this sense, key points for the business proposal were addressed as the justification to understand the relevance of the project, the objectives with its scope, analysis of the micro and macro environment in which the project will be developed to understand the different effects that converge, a market study to analyze the economic sector, the competition and what are the estimated sales projections, an operational study to understand the necessary aspects for the operation of the company, an organizational and legal study for the constitution of the project within the most optimal norms and standards. Additionally, the marketing and organizational strategies will be addressed along with the analysis of organizational processes that will complement the structuring of the agency. Finally, the financial formulation and evaluation will be the means to structure the economic viability of the project.

Palabras clave

Innovación, emprendimiento, inclusión, marketing digital.

Key words

Innovation, entrepreneurship, inclusion, digital marketing.

1. Fundamentación

1.1. Introducción

Teniendo en cuenta la forma vertiginosa en que se está moviendo la modernidad y sobre todo el escenario post pandemia que ayudó a acelerar todos los temas de transformación digital dentro de las empresas se quiere trabajar en un proyecto que permita mostrarle al mundo que las formas de hacer marketing han cambiado. La diversidad, inclusión son parte fundamental de los nuevos espacios del siglo XXI y se quiere mostrar cómo se están mostrando estos nuevos escenarios desde las organizaciones.

La agencia de marketing digital incluyente como proyecto TPI quiere llegarles a las medianas empresas, aquellas empresas que se sustentan desde las bases de la responsabilidad social que entienden que hay que buscar cambios en las formas en que se vende, entender que las audiencias de hoy son diferentes quieren contenidos de valor, no solo que les venda si no que les genere inspiración. Se quiere trabajar con las medianas empresas, generar los mejores insights a través de un buen diagnóstico, datos y entiendo las necesidades de los clientes.

En ese sentido, el presente proyecto va a tener razones claras con datos del porqué tomamos la decisión de realizar este proyecto, cuál va a ser nuestra propuesta de valor diferencial, el análisis de mercado como se prospecta el proyecto teniendo en cuenta el sector en el que se encuentra y un análisis financiero profunda que avala la realización del mismo. Una propuesta rigurosa enmarcada en las nuevas necesidades del consumidor que quiere marcar una diferencia dentro del mercado.

1.2. Justificación

1.2.1. Problema

Con este trabajo se quiere reafirmar que la comunicación es todo, cómo se comunica, se crea, se innova y se sueña. Por esa razón, se quiere desarrollar un abordaje diferente a partir del marketing digital. Desarrollar un eje temático que permita no solo capacitar a las personas de la mejor manera en este tema sino también acercarlos a una reciente tendencia global, el marketing incluyente. Incluso en el informe sobre Datos, Diversidad y Representación elaborado por Facebook (2020) deducen que las cuentas que incluyen en sus mensajes y estrategias de marketing digital publicitarios ejes de representación social incluyentes, es decir, minorías generan efectos positivos que promueven la compra y la fidelidad en los públicos.

Ahora bien, el marketing digital es un escenario propicio para el acercamiento a nuevos emprendimientos que, sin duda alguna, necesitarán entender cómo navegar en la web y sacar el mejor provecho de sus redes. Este punto es fundamental pues no solo se propone acompañar el manejo de plataformas digitales sino incentivar el conocimiento de las mismas, que cada emprendedor pueda entender cómo se está manejando el plan de marketing, que interacciones se están generando y en qué puntos débiles se requieren mejoras:

“La tecnología se ha convertido en una pieza fundamental para los nuevos emprendimientos que deben aprovechar la revolución tecnológica para así optimizar sus recursos y desarrollar estrategias de marketing efectivas, deben marcar la diferencia ante la competencia, persuadir a sus clientes sobre su decisión de compra mostrando los beneficios de productos y servicios.

Al incrementar el uso de las TICs dentro su área de marketing, aumenta la posibilidad de mejora, apoyo y soporte al marketing analógico, haciendo que sea más innovadora, ya que percibe que su uso ayuda a superar las barreras a la innovación y acelerarlos procesos que, a su vez, ganan en eficiencia llevando a sus negocios a lograr competitividad” (Campi et. al, 2019, p.4)

1.2.2. Descripción del problema

La industria digital es probablemente una de las de mayor crecimiento en el mundo, para el año 2017 los servicios digitales constituían el 50% del comercio mundial de servicios (CEPAL, 2021, p.25); por eso que a través de esta industria se han generado grandes cambios a nivel social, cultural y económico que han llevado a la población casi que mundial a generar nuevas formas de interacción. El impacto post pandemia en Colombia ha permitido que se les abra un espacio mucho más grande a las nuevas tecnologías a partir de estos cambios y de las nuevas herramientas, como las redes sociales, los motores de búsqueda, entre otros; es que nace la necesidad de entender el marketing más allá de las prácticas analógicas para trasladarlas al terreno digital. (Sanabria,2020)

La definición de marketing digital consiste en un conjunto de estrategias digitales para comercializar un producto o servicio, las interacciones digitales con marcas son mucho más constantes y ahora frecuentes. Como consecuencia, es que finalmente se crea un campo dedicado a entender cómo aprovechar los algoritmos de las diferentes plataformas digitales, de qué manera relacionarse con los diferentes agentes que interactúan en la web, cuales son las formas de navegación en la misma y cómo generar ventas y crecimiento de negocios a través de internet. (Ferreiros citado en Cardenas, 2021)

Hoy en día este campo, que es finalmente a lo que se le llama marketing digital, es un imprescindible en las organizaciones, sin importar su razón social u objetivo, se ha comprobado que ahora es más fácil acceder a una gran cantidad de personas a través del marketing digital que con las antiguas formas tradicionales.(Herrera & Bohorquez, 2017) Las corporaciones han entendido que no es una moda si no el camino que está tomando el mercado global, uno en el que la interacción digital, la practicidad y la inmediatez juegan un papel contundente a la hora de cerrar negocios y generar ingresos.

Es por esto que los emprendimientos pueden encontrar en la web un espacio fértil para posicionar sus ideas innovadoras y también generar ganancias si cuentan con la información adecuada para interactuar con usuarios y potenciales clientes.

Aun cuando se puede afirmar la importancia del marketing digital en el actual escenario mundial no hay una alfabetización amplia al respecto, sin importar la carrera profesional. A este punto muchas personas salen no solo a la vida laboral si no al mercado general con muy poco o nulo conocimiento al respecto. Es aquí donde un servicio de acompañamiento y capacitación digital se vuelve necesario para potenciar emprendimientos, que en muchas ocasiones se pierden en un sin fin de ideas por no tener suficiente formación para ser más competitivos digitalmente.

Colombia es uno de los países en los que más se crean nuevos emprendimientos. Sin embargo, también es un país en donde muchos de los emprendimientos se acaban, no llegan a buen puerto, de hecho, las posibilidades de que los emprendimientos surjan en Colombia son muy pocas. Un emprendimiento necesita de mínimo 5 años para establecerse y poder llegar a un punto de equilibrio. También el desconocimiento de las nuevas plataformas digitales, las nuevas formas de vender por internet, las estrategias que hay detrás de una marca y todo el

andamiaje digital, es en gran parte lo que motiva a crear una agencia que pueda ayudar principalmente a las PYMES que quieran explorar, mejorar o incursionar en este campo.

Por otra parte, se entiende que las plataformas digitales se han vuelto más que un experimento una necesidad para el mundo de los negocios, ninguna conversación ahora sobre negocios se queda en el espacio físico, todo trasciende a lo digital. Por consiguiente, el cómo se comunica en dicho espacio se vuelve de vital importancia. Una marca puede perder toda su credibilidad con un mal posteo, racista, homofóbico, no sostenible. Desarrollar un eje temático que permita capacitar a las personas de la mejor manera en una de las nuevas tendencias la cual es el marketing incluyente, empresas tan grandes como Nike han empezado a incluir en sus estrategias esta vertiente del marketing (García, 2019, p.10). Incluso en la región latinoamericana se han presentado algunos ejemplos de marketing con enfoque inclusivo como una apuesta para evidenciar su compromiso con la lucha por la equidad, promoviendo políticas de diversidad corporativa que se reflejan en sus estrategias de marketing y publicidad. (Cueva et. al, 2021, p.96)

1.2.3. Pregunta problema

En ese sentido se plantea la siguiente pregunta problema, ¿Cómo crear una agencia que ofrezca servicios de asesoramiento a PYMES alrededor del marketing digital con enfoque incluyente en la ciudad de Bogotá?

1.3. Objetivos

1.3.1. Objetivo general

Generar el plan de negocio para la creación de una agencia de marketing digital con enfoque incluyente para PYMES en la ciudad de Bogotá.

1.3.2. Objetivos específicos

- Realizar un análisis del mercado de agencias de marketing digital que trabajen en Bogotá.
- Planear la estructura organizacional de la agencia de marketing digital.
- Diseñar el plan financiero para el funcionamiento de la agencia de marketing digital con enfoque incluyente.
- Planificar la estrategia de marketing que se va a utilizar para promocionar la agencia

1.3.3. Alcance y restricciones

Esta propuesta de agencia va más allá de generar contenidos exclusivamente o entregar un plan de marketing, el objetivo es que cada cliente se sumerja en el marketing digital para que participe activamente de cada acción que se genere dentro de la estrategia. Se reconoce que para cautivar nuevos clientes es necesario contar con un conocimiento transversal que incluye la formación de los miembros de la agencia y también el conocimiento que tienen los emprendedores sobre su negocio, cómo funciona y qué enfoque desean darle.

Retomando el punto de formación de los miembros de la agencia se encuentra un pilar fundamental de la innovación en esta propuesta que constituye el eje temático del marketing incluyente. Este eje va de la mano con las nuevas tendencias globales que reconocen que hay sectores de la sociedad históricamente marginados que demandan visibilización en diferentes espacios a nivel social, cultural, publicitario y económico. En esa medida establecer este enfoque es parte de reconocer esas luchas en diferentes ámbitos, en este caso el marketing digital; de esa manera los emprendedores que participen del proceso de esta agencia tendrán en sus ideas innovadoras un valor adicional que no solo los volverá más competitivos sino también generarán espacios de visibilización que aportan a la lucha histórica de muchas comunidades.

En resumen, la agencia de marketing digital incluyente aquí propuesta será un espacio no solo de acompañamiento sino también de aprendizaje para emprendedores que deseen incluir en su desarrollo empresarial este eje central para potencializar sus negocios. Aun cuando existen agencias dedicadas exclusivamente al marketing digital, de tal manera que se puede afirmar que este es un tema completamente actual, vigente y necesario para el éxito económico y el posicionamiento de nuevas ideas de negocio. No todas esas divisiones implementan en su quehacer la capacitación de nuevos emprendedores ni el enfoque incluyente al mismo tiempo como un factor diferenciador.

2. Análisis del entorno

2.1. Análisis del macro entorno

Matriz de análisis del macroentorno PESTAL

| P- Políticos | E-Económicos | S-Sociales |
|--|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> Implementación de acuerdos de cooperación internacional que faciliten la prestación de servicios digitales entre países; y que propendan por el desarrollo de la | <ul style="list-style-type: none"> Fluctuación en la tasa de cambio del dólar, que es finalmente la moneda con la que se negocia en escenarios internacionales. Ampliación del uso de las criptomonedas como moneda de intercambio | <ul style="list-style-type: none"> Modificación en los hábitos de consumo de las audiencias que exijan escenarios de representación e inclusión de minorías en entornos de comunicación y publicidad. |



| | | |
|---|--|---|
| <p>industria 4.0 en países en vía de desarrollo.</p> <ul style="list-style-type: none">• Creación de legislación en el país para definir de manera más clara el escenario para la industria 4.0, no solo en cuanto a regulación para la prestación de servicios digitales sino que también para incentivar la investigación y desarrollo de esta industria.• Legislación que incentive la inclusión en espacios laborales y empresas, de tal manera que este se vuelva un asunto de política pública que | <p>para pago de servicios, proveedores, entre otros.</p> <ul style="list-style-type: none">• Aumento en el valor de la declaración de renta y en el pago de diferentes impuestos por prestación de servicios. Incluso modificación en el porcentaje de pago del IVA.• Aumentos en las tasas de interés por parte del Banco de la República, que impacten en el entorno económico como en el pago de créditos o cuentas de cobro a plazos a proveedores o por recibir esos pagos de clientes.• Disminución o aumento en la inversión, por parte de los emprendimientos, | <ul style="list-style-type: none">• Apertura de espacios culturales de las sociedades a temas de inclusión. De tal manera que las mismas audiencias impongan la agenda y los contenidos que se abordan en diferentes entornos digitales.• Continuación del crecimiento de los movimientos sociales LGBTIQ+, feministas, afros, indígenas, entre otros que impliquen una mayor participación en el entorno social teniendo como consecuencia una mayor visibilidad.• Nuevos modelos de educación que propendan por generar conciencias sobre la inclusión de las |
|---|--|---|

| | | |
|--|--|--|
| <p>acompaña estos procesos.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aumento o disminución en las exenciones en impuestos para emprendimientos que se incluyan en la industria 4.0. | <p>para servicios digitales en los que se incluyen las estrategias de marketing digital.</p> | <p>diferentes entornos sociales.</p> |
| <p>T-Tecnológicos</p> | <p>A-Ambientales</p> | <p>L-Legales</p> |
| <ul style="list-style-type: none"> • Los desarrollos tecnológicos en Colombia no llegan en la misma medida que en otros países y para el desarrollo de la idea de negocio siempre debemos estar a la vanguardia en las tecnologías de punta. • La cobertura de internet en todas las | <ul style="list-style-type: none"> • Los servidores globales están saturados, hay alto gasto de energía y eso podría causar pérdidas en la información y consecuencias ambientales. • Contaminación que pueden generar los recursos tecnológicos, computadores, celulares, baterías entre otros lo que | <ul style="list-style-type: none"> • Cambios repentinos que proponga el MinTic para la constitución legal de una agencia digital. • Actualización constante de las nuevas regulaciones para este tipo de emprendimientos. • Nuevas leyes medioambientales que restringen el consumo de energía. |

| | | |
|--|--|--|
| <p>regiones de Colombia no es igual. Es sumamente fluctuante. Todavía hay muchos lugares que no tienen acceso a internet. Veredas, corregimientos y en un negocio en donde lo fundamental es su entorno digital, puede traer consecuencias</p> <ul style="list-style-type: none"> • La llegada de la tendencia del Business Intelligence es algo muy reciente en Colombia, toda la información, el análisis de métricas y resultados es clave para mantener la motivación de las audiencias y | <p>puede causar la reglamentación sobre el consumo de energía de estos aparatos.</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Leyes para accesibilidad de las nuevas industrias digitales que ya están y las venideras. 4.0 y 5.0 • Leyes que privaticen el uso de las redes sociales como medio democrático y gratuito. en donde exigen el pago para uso de ciertas plataformas digitales. |
|--|--|--|

| | | |
|--|--|--|
| <p>comprobación de un trabajo bien logrado.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nuevas combinaciones de tecnología, innovación y herramientas que faciliten procesos de desarrollo de proyectos. | | |
|--|--|--|

2.2. Análisis del micro entorno

2.2.1. Tecnológico

Dificultad o facilidad en el desarrollo de innovación digital y nuevas formas de desarrollo y evolución del servicio. Cambios en los desarrollos de software y herramientas que facilitan la prestación del servicio.

2.2.2. Clientes

Emprendimientos que se están formando dentro de la industria digital y quieren realizar una transformación que sea incluyente de su marca o servicio.

2.2.3. Proveedores y aliados

Alianzas con agencias digitales de otros países para facilitar acceso a la tecnología.
Llegada de agencias especializadas en business intelligence al mercado que permitan trabajar

colaborativamente para evaluar resultados. Bancos o sector financiero que sigan subiendo las tasas de interés por lo que sea más difícil que se adquiriera un préstamo para inversión en el proyecto. Nuevos créditos que faciliten pedir préstamos para PYMES. Alianzas con nuevos movimientos sociales que tengan como bandera la inclusión de todos y todas.

2.2.4. Competidores

Nuevas agencias y empresas que ofrezcan servicios digitales enfocados en la inclusión. Entrada en el mercado de agencias internacionales con mayor experiencia en construcción de estrategias de marketing digital. Posibilidad de construir alianzas con competidores para entregar a los clientes servicios más completos.

2.2.5. Económico

Disminución del flujo de caja por el aumento de tasas de interés o por acuerdos de pago con proveedores que no sean sostenibles. Que el pago de los clientes por los servicios prestados se demore haciendo que los ingresos no se puedan controlar fácilmente desde contabilidad. Facilidad o dificultad para tener acceso a créditos para ampliar la operación o sostener la operación que se tenga.

3. Estudio de mercado

3.1. Investigación, Desarrollo e Innovación

Situación actual de los servicios digitales en el mundo y Latinoamérica: Una mirada general al mundo en la actualidad sin duda deja entrever que los servicios tecnológicos están entrando al mercado de manera fuerte, con un precedente de innovación. Es así que los gobiernos y estados han entendido que para potenciar el avance de sus naciones es necesario incluir estos servicios en sus planes de desarrollo, teniendo en cuenta que varios informe

incluyendo el informe de la CEPAL (2020, p.17) Hacia un mercado regional de servicios digitales en Centroamérica, “Existe una creciente relación entre el desarrollo económico de un país y su adelanto en las comunicaciones electrónicas, en particular, con el sector de las tecnologías de la información y de las comunicaciones (TIC), la banda ancha y los servicios de datos”.

Una ventaja competitiva de la industria tecnológica en el mundo, y en América Latina, es que existen diferentes formas de prestar servicios en ella y que rompen las barreras de las fronteras físicas para facilitar el intercambio de dichos servicios. He aquí una razón por la cual los servicios tecnológicos han logrado posicionarse en el mercado global como un ítem innovador e importante para explotar a nivel económico. En ese sentido, las estadísticas desarrolladas para este siglo evidencian que existió un crecimiento en el mercado mundial de los servicios digitales de América Latina y El Caribe, con un participación del 10% entre los años 2005 y 2013 (CEPAL 2020, p.27). A partir del año 2014 inició una caída continua de dicha participación que muestra un estancamiento en el papel de la región dentro del mercado global de servicios tecnológicos.

Dentro del informe llamado Hacia un mercado regional de servicios digitales en Centroamérica se nombra la importancia de incentivar la cooperación internacional para disminuir los obstáculos que impiden la libre circulación del mercado digital proponiendo un análisis de diferentes iniciativas mundiales que podrían facilitar dicha cooperación:

La inclusión de estos servicios digitales en las negociaciones del TLC Esto implica una revisión minuciosa de los tratados actuales que pueden contener entre los acuerdos ítems que están restringiendo el comercio de servicios digitales.

Organización Mundial de Comercio (OMC): Esta organización se concentra en la administración de diferentes normas que regulen el comercio, de tal manera acompaña negociaciones, media en las diferencias que se puedan presentar entre los países miembros y busca acompañar y apoyar a los países en vía de desarrollo (OMC, 2022). En ese sentido, sería importante que la OMC participara activamente de la apertura de los mercados al comercio digital a través de propuestas de acuerdos y acompañamiento a estos en diferentes países; de tal manera que la regulación en esta materia fuera más clara, incentivando así la prestación de servicios tecnológicos.

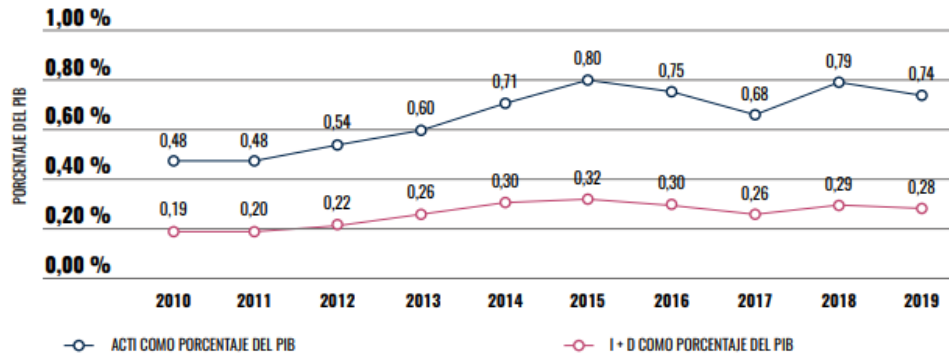
Alianza Del Pacífico: Para el caso Latinoamericano en el año 2012 se estableció una ruta para la aceleración y crecimiento del mercado digital en la región (Alianza del Pacifico, 2012). Esta ruta consta de tres pilares: a. Mejorar el acceso a la conectividad. b. Crear un entorno habilitador para promover el intercambio de bienes y servicios digitales. Desarrollar la economía digital que promueva el crecimiento, la productividad y el empleo.

Estos pilares buscan incentivar un escenario en el que los servicios digitales en los que se enmarcan los servicios de marketing digital. aquí la apuesta es por un desarrollo tangible y claro en el que Latinoamérica pueda entrar de manera competitiva a ofrecer servicios tecnológicos.

3.2. Análisis del sector económico

Para empezar en la siguiente gráfica se puede ver el nivel de inversión que ha existido en Colombia para el sector de ciencia, tecnología e innovación. En ella se puede analizar cómo, en un marco general, la inversión ha tenido un carácter ascendente; alcanzando el 0,74% de la inversión.

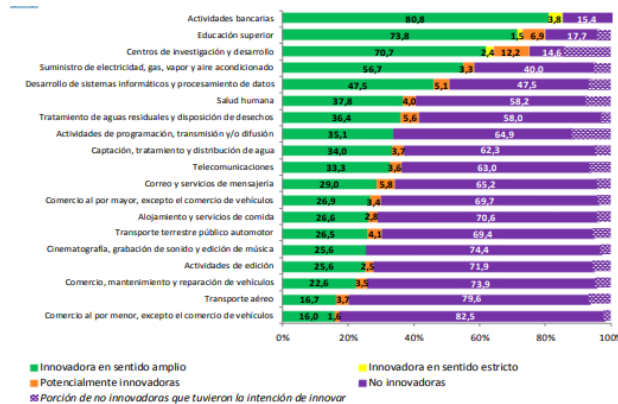
Ilustración 1
Título: Evolución de la inversión en actividades de ciencia, tecnología e innovación



(Innpulsa Colombia. 2021, p. 25)

Según el DANE, en cuanto al último boletín de servicios, hay un nivel promedio de empresas interesadas en realizar transformación digital y potenciar su carácter innovador.

Ilustración 2: Distribución porcentual de las empresas por tipología definida en función de resultados de innovación, según actividad económica. Total nacional 2018–2019



(DANE, 2020)

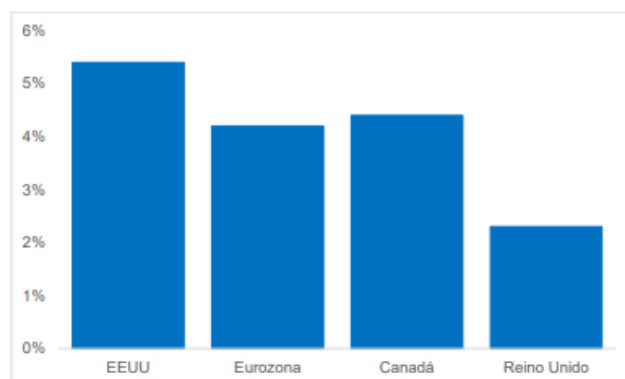
Durante el periodo presidencial que está por acabar en Colombia, se creó un plan TIC con el fin de preparar el escenario en el país para la evolución de la industria 4.0 y la democratización de sus bienes y servicios en la sociedad en general. Dentro de este plan se

relacionan varios puntos (MinTIC, 2018), que hablan del desarrollo del sector, que vale la pena mencionar:

a. Las tecnologías de la información y la comunicación están directamente relacionadas con el incremento de la productividad en la economía de los países. Esto se debe a que son insumo para el desarrollo de otras industrias. En el caso de una agencia de marketing digital, se trata de aprovechar herramientas como el big data, la minería de datos, las nuevas plataformas digitales para dar a conocer nuevos emprendimientos de tal manera que estos puedan conectar con potenciales clientes.

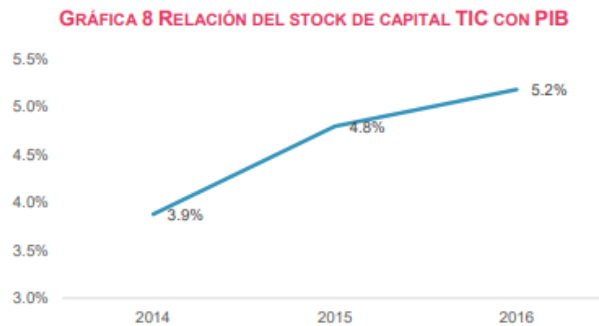
b. Un tema a considerar, que evidencia la necesidad de que se incentive la inversión en el desarrollo de servicios tecnológicos, es la relación del PIB con el capital de las TIC en Colombia que entre el 2014 y el 2015 llegó a un punto máximo de 5,2%. Que en relación con países de alto desarrollo muestra una clara desventaja, pues en lugares como Europa o Estados Unidos se alcanzaba este porcentaje en la década de los 80. Entonces si bien hay avances dentro del sector dentro del país, dichos avances aun no vuelven a los servicios de la industria 4.0 producidos en Colombia lo suficientemente competitivos en el mercado global.

Ilustración 3: Relación del stock de capital TIC con PIB en 1980



(MinTIC, 2018, p. 11)

Ilustración 4: Relación del stock de capital TIC con PIB



(MinTIC, 2018, p. 11)

- c. Dentro del informe también se hace referencia a las categorías que se incluyen dentro del ecosistema digital. En la siguiente tabla, de elaboración propia, se relacionan dichos factores.

| ECOSISTEMA DIGITAL | |
|--|--|
| PRIMER GRUPO: VARIABLES DE PRESTACIÓN DEL SERVICIO | SEGUNDO GRUPO: VARIABLES DE VALOR AGREGADO |
| <i>Insumos:</i> Hace referencia a los bienes y activos necesarios para la prestación y producción de los bienes o servicios digitales. | <i>Innovación:</i> En este punto se ubican los recursos que son transversales a diferentes industrias, es decir, que se desarrollan dentro de las TIC pero que sirven para la optimización de la |
| <i>Infraestructura:</i> se refiere a los diferentes componentes de estructura | |

| | |
|--|---|
| <p>física que permiten la distribución de los servicios TIC.</p> | <p>producción en otros sectores económicos.</p> |
| <p><i>Servicios de comunicaciones:</i></p> <p>Corresponde a los servicios que son prestados directamente a través de la infraestructura tecnológica. En este factor del ecosistema digital se ubica el emprendimiento de agencia de marketing digital con enfoque incluyente.</p> | <p><i>Recurso humano:</i> En este factor se distingue el recurso humano en dos grupos. En el primero, se encuentran las personas que hacen uso de los servicios y que a la vez interactúan dentro de las plataformas digitales. En segundo lugar, se encuentra el recurso humano como uno que evoluciona en sus destrezas para adaptarse y potenciar los servicios de la industria TIC.</p> |
| <p><i>Interfaz:</i> se ubican los dispositivos y herramientas a través de las cuales se accede a las tecnologías de esta industria.</p> | <p><i>Beneficios socioeconómicos:</i> Los beneficios económicos generados por el uso de tecnología digital, ya sea en el mismo sector o en otros, producen recursos para apoyar la inversión en capital humano, investigación y desarrollo.</p> |

En el caso del segundo grupo de variables el emprendimiento de una agencia C de marketing digital con enfoque incluyente es transversal.

a. Comportamiento del sector en los últimos 3 años, su evolución y tendencia prevista a corto, mediano y largo plazo.

El sector de las TIC en los últimos 10 años no ha tenido variaciones significativas, se ha mantenido el 3.0% con variaciones leves y ciertas fluctuaciones dentro de PIB. De esta industria se espera un mayor crecimiento, sin embargo, los gobiernos no han podido consolidar dentro de sus planes de gobierno un mayor crecimiento de la industria.

Pese a que esta industria no está del todo consolidada ha creado más de 120.000 empleos y continua con una tendencia al alza.

En el 2019, la participación del PIB fue del 3,8 % y para el 2020 fue del 4.0% al igual que en el 2021. Lo anterior muestra que la tendencia de este sector continúa en evolución y que aún queda mucho por explorar dentro de esta gran industria.

Pese a su evolución constante existen varios desafíos a corto dentro de las nuevas tendencias previstas.

- Problemas de seguridad en las TIC.
- Fiabilidad y estabilidad necesarias para la comunicación crítica de máquina a máquina (M2M), incluida una latencia muy corta y estable.
- Necesidad de mantener la integridad de los procesos de producción.
- Es necesario evitar cualquier problema de TIC, ya que causaría costosas interrupciones de producción.

- Necesidad de proteger el conocimiento industrial (incluido también en los archivos de control para equipos de automatización industrial).
- Falta de habilidades adecuadas para acelerar la marcha hacia la cuarta revolución industrial.

- La amenaza de acciones repetitivas en los departamentos corporativos de TIC.
- Renuencia general al cambio por parte de los agentes involucrados
- Pérdida de muchos trabajos en favor de procesos automáticos y procesos controlados por TIC, especialmente para la población trabajadora con menos educación. (MinTIC,2019, P. 10)

Por otro lado, la visión de la industria consiste en crear una fábrica inteligente, personas y máquinas que van a crear no solo productos inteligentes, sino también servicios. La industria 4.0 pretende automatizar los procesos internos de las empresas y digitalizarlos las PYMES son parte fundamental en este proceso.

Las tendencias previstas a largo plazo consisten en solidificar la industria 4.0, darle madurez a un proyecto que definitivamente necesita un proyecto a largo plazo. En ese sentido, existen cinco pilares con los cuales se quiere afianzar la idea de la industria: nivel de conectividad, visibilidad digital, transparencia, nivel de capacidad predictiva y la capacidad de adaptación la siguiente tabla muestra los niveles de madurez de la industria que evidencia su importante para lograr la transformación. digital en Colombia.

El futuro de la industria 4.0 sugiere que cada área de las empresas debe crear una interfaz que pueda mediar dentro del mundo físico y digital. Para lo anterior es importante que las empresas hagan la transición hacia un ecosistema digital que permita crear una cultura y que para cada miembro de las empresas se normalice el uso de las tecnologías.

3.3. Análisis del mercado

3.3.1. Descripción y análisis del producto

En esta idea, lo que se busca es asesorar a empresas en especial PYMES que estén buscando una transición al mundo del marketing digital. Asesoría y acompañamiento en el manejo y creación de redes sociales, etapas en el funnel de conversión, estrategia digital, objetivos smart, KPI, básicos. Además de nuestro compromiso con la transformación digital creemos que todas las empresas deben tener un componente de inclusión en su apuesta. Por consiguiente, nuestro componente de innovación consiste en brindar especial asesoría para que las empresas que quieran incluir dentro de su propuesta estrategias para que todos, todas y todes seamos parte de su proyecto.

La definición de marketing digital consiste en un conjunto de estrategias digitales para comercializar un producto o servicio, las interacciones digitales con marcas son mucho más constantes y ahora frecuentes. Como consecuencia, es que finalmente se crea un campo dedicado a entender cómo aprovechar los algoritmos de las diferentes plataformas digitales, de qué manera relacionarse con los diferentes agentes que interactúan en la web, cuales son las formas de navegación en la misma y cómo generar ventas y crecimiento de negocios a través de internet. (Ferreiros citado en Cárdenas, 2021)

Hoy en día este campo, que es finalmente a lo que se le llama marketing digital, es un imprescindible en las organizaciones, sin importar su razón social u objetivo, se ha comprobado que ahora es más fácil acceder a una gran cantidad de personas a través del marketing digital que con las antiguas formas tradicionales. (Herrera & Bohórquez, 2017) Las corporaciones han entendido que no es una moda si no el camino que está tomando el mercado

global, uno en el que la interacción digital, la practicidad y la inmediatez juegan un papel contundente a la hora de cerrar negocios y generar ingresos.

Es por esto que los emprendimientos pueden encontrar en la web un espacio fértil para posicionar sus ideas innovadoras y también generar ganancias si cuentan con la información adecuada para interactuar con usuarios y potenciales clientes. En ese sentido, las audiencias pasaron de ser simples receptoras de contenido a crearlo. Ya no se sienten representados por quienes cuentan o contaron su historia, ahora ellos quieren visibilidad, tener la voz y esas son las prácticas de esta era, la diversidad, equidad e inclusión de todos y todas es la necesidad de las industrias, los negocios se están volcando hacia estas nueva tendencia. Por ejemplo, el 51 % de las mujeres son más propensas a confiar en las marcas que representan una amplia gama de personas, mientras que el 64% de los encuestados afrodescendientes en el Reino Unido y el 67% de los encuestados afrodescendientes en los EE. UU. tienden a interactuar con marcas con más frecuencia si incluyen diversas perspectivas. (Word Economic Forum, 2022)

3.3.2. Análisis de la demanda – consumidor o cliente

| Socios clave: | Actividades | Propuesta de | Relación con | Segmentos de |
|--|---|---|--|--|
| Fondos de emprendimiento que cuenten con bases de datos de potenciales clientes. Proveedores de | clave: Asesoría, consultoría, creación de contenidos. Nuevos modelos de inclusión a | valor: La propuesta de valor que será insignia en la propuesta de agencia de marketing digital es | los clientes: Los servicios digitales que va a ofrecer la agencia de marketing están | clientes: Emprendedores ya constituidos con negocios digitales. Emprendedores que quieran |



| | | | | |
|--|-----------------------------|--|--|--|
| <p>big data que puedan encargarse de recoger y entregar información sobre potenciales clientes, también sobre las audiencias a las que se quiere impactar. Las comunidades que se conocen como minorías también entran dentro de los socios claves, pues son quienes acompañarán en gran medida el proceso de construcción de estrategias de</p> | <p>partir del marketing</p> | <p>la tendencia de inclusión. Lo que quiere decir que se propondrá la visibilización de minorías que por lo general han sido excluidas de espacios de publicidad y comunicación. El plus estará en incluir a los clientes en una tendencia que toma más fuerza en el mercado global.</p> | <p>encaminados a entregar una estrategia completa por lo cual se busca fidelizar a clientes que no solo adquieran dicha estrategia sino que también busquen hacer seguimiento a la misma. La agencia trabajará como un consultor externo, es</p> | <p>transición digital Emprendedores que están empezando y quieren que su negocio tenga presencia en el sector digital.</p> |
|--|-----------------------------|--|--|--|



| | | | | |
|--|--|--|--|--|
| <p>marketing digital con enfoque incluyente.</p> | | | <p>decir, que será un aliado y proveedor de los clientes.</p> | |
| | <p>Recursos clave: Computadores, bases de datos, herramientas de business intelligence, modelos de design thinking</p> | | <p>Canales: Los canales que se proponen para llegar a los clientes son las redes sociales, las plataformas digitales, medios de comunicación digitales. La idea aquí es usar los canales como una primera muestra del</p> | |



| | | | | |
|---|--|---|---------------------------------|--|
| | | | trabajo que realiza la agencia. | |
| Estructura de costes: Capital humano, pago a proveedores, pago de deuda, inversión en nuevas herramientas, pagos de licencias de software. | | Fuentes de ingreso: Cobramos un aproximado de entre 6 - o 7 millones por la estrategia. Dependiendo qué aspectos requieren más trabajo. Recibimos transferencias, todas las plataformas digitales. Nequi, daviplata, nos gustaría involucrarnos en el mundo de las criptomonedas | | |

Es posible afirmar que la economía del mundo ahora tiene un actor clave que es el factor digital de la misma. Incluso la economía digital ha generado un impacto de transformación enorme a nivel global; a través de “*la creación de bienes y servicios digitales, la agregación de valor al incorporar lo digital en bienes y servicios en principio no digitales, y el desarrollo de plataformas de producción, intercambio y consumo.*” (Elac, 2018)

Aquí es donde las aplicaciones, networks y páginas web juegan un papel fundamental por ser el espacio en el que se realiza gran parte de este intercambio de servicios digitales. (Tabla 1 Elac, 2018, p. 20)

La revolución tecnológica y la sociedad se han encargado de posicionar en un nivel e importancia superior a la economía digital, de tal manera que se ha vuelto imprescindible contar con prestadores de servicios digitales para llegar a más personas y aumentar la participación en el mercado de una organización. Lo que finalmente se traduce en un aporte

significativo en el crecimiento y desarrollo de los países, *“Hay una clara correlación positiva entre las capacidades de un país para desarrollar la economía digital, medidas por el índice de disponibilidad de red (Networked Readiness Index) del Foro Económico Mundial, y su ingreso per cápita.”* (Elac, 2018, p. 18)

Las audiencias han sido la principal razón de los cambios en diferentes industrias, tecnología, entretenimiento, negocios, entre otras. Las audiencias son siempre el punto clave a impactar son las que determinan hacia dónde se dirigen los esfuerzos de las industrias. Uno de los desafíos es entender que estas no son estáticas, van evolucionando y cambiando en la medida en que las transformaciones digitales van avanzando. Es por ello que las diferentes industrias siempre deben estar analizando cuales son las nuevas tendencias y más aún en un mundo en donde los accionares de los individuos se vuelven cada vez más efímeros. Hoy se puede ser tendencia y al siguiente día estar en el olvido. Ahí está la gran pregunta cómo lograr mantenerse en un mundo que está en constante cambio.

La actualidad indica que la web 4.0 sugiere un cambio drástico, las máquinas convirtiéndose en una extensión del cuerpo con funcionalidades que se adaptan de forma natural a lo que queremos, compartir información en tiempo real, grabar momentos de forma instantánea, subir a la nube cualquier tipo de información, trabajar colaborativamente dentro de la nube y un sin fin de nuevas actualizaciones que son mejoras que se realizan siempre por satisfacer las necesidades de las audiencias.

Las audiencias pasaron de ser simples receptoras de contenido a crearlo. Ya no se sienten representados por quienes cuentan o contaron su historia, ahora ellos quieren visibilidad, tener la voz y esas son las prácticas de esta era, la diversidad, equidad e inclusión de todos y todas es la necesidad de las industrias, los negocios se están volcando hacia esta

nueva tendencia. Por ejemplo, el 51 % de las mujeres son más propensas a confiar en las marcas que representan una amplia gama de personas, mientras que el 64% de los encuestados afrodescendientes en el Reino Unido y el 67% de los encuestados afrodescendientes en los EE. UU. tienden a interactuar con marcas con más frecuencia si incluyen diversas perspectivas. (World Economic Forum, 2022)

Por otra parte, las audiencias confían en las industrias teniendo en cuenta estos cuatro factores: A quien representan, como lo representan, como la industria construye comunidad y el impacto que estas generan. Existen varios sectores individuales de las audiencias que no se sienten identificados con los contenidos divulgados por las industrias. Contenidos que de acuerdo a este estudio no permiten que todos se sientan identificados. Un ejemplo claro es que la comunidad LGBTI + sigue luchando por espacios de representativas dentro de las agendas programáticas de las industrias. Gran parte de esta comunidad tiene un sentido único de pertenencia que le impide consumir una marca que no lo haga sentir bien consigo mismo. (World Economic Forum, 2022)

Otro de los sectores donde se siente que existe un hueco de representatividad es el gaming y los deportes. En donde el espacio de la mujer no ha sido aún tan bien desarrollado hasta ahora. Sin embargo, las tendencias en creación de contenido afirman que estas industrias están teniendo un mayor grado de inclusión y diversidad a tal punto de generar contenido que aproxime a todos y todas a desarrollar estas actividades. Porque mientras más personas logren ser partícipes de estas industrias más confianza se crea en las diferentes marcas. (World Economic Forum, 2022)

Entender que las compañías en donde sus líderes aceptan equipos más diversos con diferentes formas de pensar, diferentes perspectivas son más propensas a salir de las diferentes

crisis. Además, la diversidad, inclusión y equidad no solo es un tema externo de las compañías a la hora de mostrarse como una marca confiable, también es un tema que se tiene que trabajar desde adentro de las organizaciones, los equipos diversos tienen mayores posibilidades en la nueva era digital. Equipos que tienen dentro de su grupo de trabajo al menos el 30% de mujeres tienen más posibilidades de sobresalir en el mundo laboral.

3.3.3. Segmentación objetivo del proyecto

3.3.3.1. Tamaño del mercado

El mercado total que se tendrá en cuenta para esta propuesta de emprendimiento corresponde al número total PYMES que se encuentren ubicadas en la ciudad de Bogotá. Las PYMES se definen generalmente según los siguientes criterios: a) El número de trabajadores que emplean. b) El volumen de producción o ventas. c) El valor del capital invertido. d) El consumo de energía. (Garza, 2000, p, 54)

Teniendo en cuenta lo anterior, este trabajo está entendiendo el término PYMES según el Decreto 957 del 2019 que realiza la clasificación según el sector económico; como se ve a continuación (Min Hacienda, 2019):

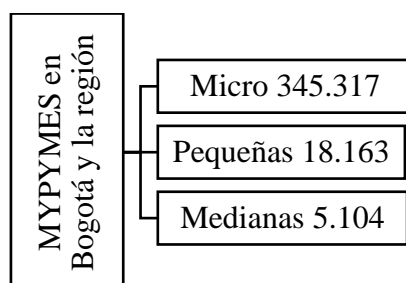
Para el sector manufacturero: *Pequeña Empresa*. Aquella cuyos ingresos por actividades ordinarias anuales sean superiores a veintitrés mil quinientos sesenta y tres Unidades de Valor Tributario e inferiores o iguales a doscientos cuatro mil novecientos noventa y cinco Unidades de Valor Tributario. *Mediana Empresa*. Aquella cuyos ingresos por actividades ordinarias anuales sean superiores a doscientos cuatro mil novecientos noventa y cinco Unidades de Valor Tributario e inferiores o iguales a un millón setecientos treinta y seis mil quinientos sesenta y cinco Unidades de Valor Tributario

Para el sector servicios: *Pequeña Empresa*. Aquella cuyos ingresos por actividades ordinarias anuales sean superiores a treinta y dos mil novecientos ochenta y ocho Unidades de Valor Tributario e inferiores o iguales a ciento treinta y un mil novecientos cincuenta y uno Unidades de Valor Tributario. *Mediana Empresa*. Aquella cuyos ingresos por actividades ordinarias anuales sean superiores a ciento treinta y un mil novecientos cincuenta y un Unidades de Valor Tributario e inferiores o iguales a cuatrocientos ochenta y tres mil treinta y cuatro Unidades de Valor Tributario.

Para el sector de comercio: *Pequeña Empresa*. Aquella cuyos ingresos por actividades ordinarias anuales sean superiores a cuarenta y cuatro mil setecientos sesenta y nueve Unidades de Valor Tributario e inferiores o iguales a cuatrocientos treinta y un mil ciento noventa y seis Unidades de Valor Tributario. *Mediana Empresa*. Aquella cuyos ingresos por actividades ordinarias anuales sean superiores a cuatrocientos treinta y un mil ciento noventa y seis Unidades de Valor Tributario e inferiores o iguales a dos millones ciento sesenta mil seiscientos noventa y dos Unidades de Valor Tributario.

En ese sentido, se toma en cuenta la información generada por la Cámara de Comercio de Bogotá (2021) que dice que en la ciudad de Bogotá se pueden encontrar un total de 368.584 mypymes de las cuales 18.163 son pequeñas, y 5.104 son medianas. Estas últimas corresponden al objetivo de esta propuesta a nivel de clientes.

Ilustración 5: Número total de mypymes.



3.3.3.2. Participación en el mercado

Ahora bien, para definir la participación en el mercado es necesario tener en cuenta las unidades económicas que se encuentran enmarcadas en negocios pequeños y medianos. La razón para tomar esta decisión es el análisis de segmentación que se describe a continuación

SEGMENTACIÓN

- **Conductual:** A partir de la segmentación conductual se definió que se debe acomodar a los clientes en tres categorías porque tienen comportamientos similares
 - Emprendedores ya constituidos con negocios digitales.
 - Emprendedores que quieran hacer la transición digital
 - Emprendedores que están empezando y quieren que su negocio tenga presencia en el sector digital.

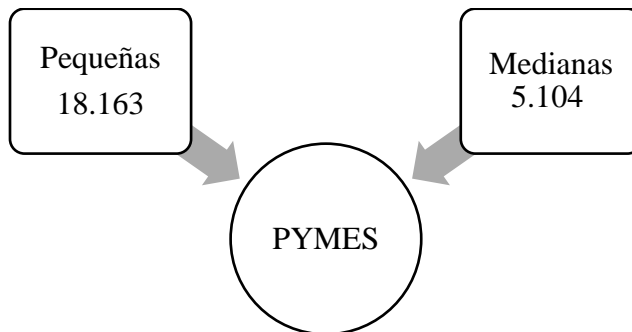
Todos tienen en común el gusto por las plataformas digitales, que están dentro de la industria 4.0, que quieren seguir innovando a partir de las nuevas tecnologías, redes sociales y plataformas digitales.

- **Demográfica:**
 - **Edad:** Emprendimientos que hayan nacido en el inicio o durante la industria 4.0.
 - **Generación:** Millennials o Centennials que sean los tomadores de decisión.
 - **Género:** Todas, todos y todes.
- **Geográfica:** Emprendimientos ubicados en la ciudad de Bogotá.
- **Socioeconómica:** Empresas dispuestas a un capital económico para el posicionamiento en redes de su proyecto.

- **Pictográfico:** Emprendimientos que consideren que, a través de las nuevas tecnologías, la transformación digital, pueden impulsar su marca y no solo eso, poder promover un lugar más diverso.

Teniendo en cuenta lo anterior, se tomó la información de la Cámara de Comercio de Bogotá (2021) con respecto a las peñas y medianas empresas:

Ilustración 6: Pymes. Total, Bogotá y la región.



Elaboración propia (CCB, 2021)

En este sentido la información con mayor relevancia para este trabajo corresponde en números a un total de 23.267 ubicadas en el espacio geográfico es Bogotá y la región.

3.3.3.3. Demanda potencial

Para la definición de la demanda potencial se hizo uso de la fórmula de Mercado potencial: $Q = n \times p \times q$

Donde Q es el mercado potencial representado por la letra Q, n es el número de posibles compradores dentro del segmento (n), p es el precio promedio del servicio en el mercado, y q es la cantidad promedio de consumo per cápita en el mercado (q).

En el caso del número de compradores se tomó el dato del tamaño del mercado definido según las PYMES, es decir, 23.267 pequeñas y medianas empresas ubicadas en Bogotá y en la región.

Para definir el precio promedio del mercado se usó como referencia el tarifario de la agencia Nick Marketing de la cual se habla más adelante. Este tarifario incluye un plan de consultoría que incluye: Estrategias de marketing adaptadas a sus necesidades específicas, una amplia variedad de servicios de marketing incluyendo un plan de marketing que es “un documento que describirá su estrategia de marketing, así como su presupuesto” (Nick Marketing, s.f.). Este tiene un costo de \$1.150.000 representado en 10 horas de Consultoría en hasta 10 sesiones vía Zoom.

Teniendo en cuenta que el promedio de horas que se ofrecen en el proyecto de este documento es de 30 horas, el valor estaría alrededor de \$3'373.000. Adicionalmente la empresa, Webfindyou (2018) ha definido que el promedio precio de servicios de marketing digital se encuentra entre los \$850.000 a \$2.250.000 pesos colombianos mensuales. Es decir, que finalmente, el promedio que se tendrá en cuenta es de \$2'811.500.

En cuanto al número del mercado per cápita se utilizó una regla de tres con los siguientes datos, es importante aclarar que se dejara evidencia del cálculo:

En Colombia las empresas invirtieron, en el 2021, 2 billones de pesos en marketing digital (Semana, 2022). Adicional, se cuenta que en el territorio nacional hay un total de 2.548.896 unidades económicas. (DANE, 2022). Se entiende por unidad económica: “una persona natural o jurídica que lleva a cabo una actividad económica en alguno de los cuatro (4) tipos: establecimiento fijo, semifijo, vivienda o en puestos móviles” (DANE, 2022).

Para calcular el valor en pesos de la inversión que hacen las PYMES en marketing digital se realiza la siguiente regla de tres:

| | |
|--|----------------------------|
| Inversión total de empresas en marketing digital Colombia | Total de empresas Colombia |
| \$2.510.000.000.000 | 2.548.896 |
| Inversión total de PYES en marketing digital Colombia | Total de PYMES (Bogotá) |
| $(23.267 \times 2.510.000.000.000) / 2.548.896 =$ 22.911.946.976 | 23.267 |

Para saber cuántos servicios representa el gasto de PYMES en marketing digital se presenta la siguiente división:

| | |
|---|---|
| Inversión total de PYES en marketing digital Colombia | Precio promedio de servicios de marketing digital |
| 22.911.946.976 | 2.811.500 |
| $22.911.946.976 / 2.811.500 = \mathbf{8.149,3 \text{ servicios}}$ | |

Para saber el consumo per cápita de PYMES en marketing digital se presenta la siguiente división:

| | |
|------------------------------------|--------------------|
| Número de servicios | Número de empresas |
| 8.149,3 | 23.267 |
| $8.149,3 / 23.267 = \mathbf{0,35}$ | |

Con la información anterior se retoma la fórmula de demanda potencial:

| $Q = n \times p \times q$ | | |
|---|---|--|
| n número de posibles compradores dentro del segmento. | p es el precio promedio del servicio en el mercado. | q es la cantidad promedio de consumo per cápita en el mercado. |
| 23.267 | 2.811.500 | 0,35 |
| $23.267 \times 2.811.500 \times 0,35 = 22.895.309.675$ de demanda potencial | | |

3.4. Análisis de la oferta y de la competencia

El marketing digital es un sector que está creciendo de forma exponencial, siendo tendencia y así lo va a seguir siendo de acuerdo a los informes recientes del foro mundial de economía digital. No existe dentro del análisis de la competencia otra agencia con enfoque diverso y diferencial. En ese sentido el valor agregado que se quiere aprovechar para generar posicionarnos dentro de las empresas nacientes, pequeñas y medianas es que estas compañías decidan comunicarse con sus clientes a través de un marketing más trasgresor que permita la visibilización de todos, todas y todos.

3.4.1. Análisis de los precios

3.4.1.1. Clientes

Pequeñas y medianas empresas que necesiten impulsar su posicionamiento en redes sociales con respecto al mercado al que pertenecen, siendo tendencia en las nuevas formas que el mercado digital está exigiendo. En ese sentido se quiere que los clientes pueden introducir una filosofía distinta, incluyente y disruptiva a sus consumidores. Aportar lo necesario en cada paso del funnel de conversión, sacar las mejores conclusiones desde los insights que el análisis

de la data arroje la para definir de mejor manera cuales son los accionables que se van a ejecutar dependiendo del cliente y la campaña.

3.4.1.2. Competencia

Competencia directa:

Findasense: Son una agencia consultora especializada en innovación y transformación digital en Colombia. Su propósito es que los clientes innoven, empoderen a su equipo, para conseguir rápidamente resultados para el negocio gracias a la consultoría de innovación, basada principalmente en la construcción de data y análisis de la misma para ofrecer una propuesta basada en la experiencia para los consumidores de la empresa cliente. Por eso su eslogan en “From Data to Experience”

Su valor agregado consiste en explorar la estrategia y las operaciones de la empresa desde la perspectiva de la experiencia de usuario (customer experience) y la omnicanalidad (omnichannel). Cuentan con un equipo multidisciplinar de consultores digitales y tecnológicos que desarrollan metodologías patentadas, para transformar en resultados medibles los retos del negocio. (Findasense, s.f.)

Plubicis Groupe: Publicis Groupe ha transformado su modelo de negocio y su estructura organizativa para poner al cliente en el centro y facilitar el acceso a todos sus servicios de forma fluida y modular. En la actualidad, Publicis Groupe está organizado en 4 Centros de soluciones: Publicis Communications, Publicis Media, Publicis Sapient y Publicis Health, para facilitar la conectividad y la integración, fomentando la colaboración en todo el Groupe.

Como empresa ese es el factor diferencial que ofrecen pues no se restringen a social media si no que integran otros servicios para que sus clientes encuentren ellos más servicios y una integralidad. Publicis Groupe dice ofrecer “soluciones ganadoras para los clientes a través del Poder de Uno, impulsada por un propósito común, un espíritu poderoso, comportamientos compartidos, gran carácter y un enfoque incesante en nuestros clientes” (Publicis Groupe, s.f.).

Las principales diferencias que se pueden identificar entre la agencia de marketing digital que se propone en este documento con las competencias directas son las siguientes:

El valor diferencial de marketing digital con enfoque incluyente que se propone aquí no está presente en la propuesta que hace Publicis Groupe a sus clientes. De hecho su propuesta de valor está en la integralidad de los servicios que ofrecen soluciones en diferentes canales de comunicación de mercadeo. Mientras que Findasence ofrece su valor diferencial en la construcción de data que soporte una estrategia digital robusta que responda a los intereses y objetivos del cliente.

Trayectoria, Publicis Groupe es una compañía fundada en 1926 con muchos años de experiencia en el mercado lo cual genera un nombre y una importancia para potenciales clientes (Publicis Groupe, s.f.). Findasence por su parte tiene más de 15 años de experiencia en todo el mundo ofreciendo servicios que se centran en la experiencia del cliente. (Findasence, s.f.)

Competencia indirecta:

Nick Marketing: Es una agencia de marketing digital que trabaja como outsourcing desde Venezuela, prestando sus servicios a nivel mundial. Ofrece consultoría de servicios de comunicaciones y de marketing para todo tipo de empresas o personas; así mismo, realiza

guías prácticas para organizaciones acerca de liderazgo en marketing y marketing digital. Los servicios que ofrece incluye asesoramiento y seguimiento en: SEO (Search Engine Optimization), SEM (Google Ads, Búsqueda, Display, Video, Apps), gestión de comunidades en redes sociales, pauta en redes sociales (Facebook, Instagram), email marketing, retargeting (Google, Redes Sociales y Apps), automatización de marketing, integración de sistemas CRM HubSpot, dashboards de marketing, marketing de contenidos, embudos (Funnels) de marketing digital, analítica web con Google Analytics. (Nick Marketing, s.f.)

We Are Content: We Are Content es una agencia especializada en la creación de contenido que genere tráfico orgánico para redes sociales y canales digitales de las empresas o clientes. A través de la generación de “piezas de valor por medio de una plataforma que cuenta con más de 4 mil proveedores” (Colaboración Publicitaria, 2019) es decir, se encargan de construir el contenido desde las palabras clave para posicionamiento que puedan publicarse y estar presentes en motores de búsqueda.

En el caso de esta agencia su plus está en encontrar la forma de generar el cumplimiento de indicadores de las estrategias a través del posicionamiento en motores de búsqueda de manera orgánica, sin generar costos adicionales para el cliente. En este sentido, para lograr ese cumplimiento necesitan de manera primordial que el cliente les entregue la estrategia de marketing digital para iniciar con su servicio.

Las principales diferencias que se pueden identificar entre la agencia de marketing digital que se propone en este documento con las competencias indirectas son las siguientes:

El acompañamiento, en Nick Marketing es a través de un paquete de plantillas y un manual. Mientras que en la agencia de marketing digital influyente que se propone el servicio

incluye encuentros y acompañamiento completo. En We Are Content el acompañamiento se restringe a la creación de contenido más no al seguimiento del rendimiento de estos frente a una estrategia de marketing digital.

El mercado de Nick Marketing incluye personas naturales y todo tipo de empresas; la agencia de marketing digital influyente que se describe en este documento se ubica en el mercado de las PYMES como clientes objetivo.

El valor diferencial de marketing digital con enfoque incluyente que se propone aquí no está presente en la propuesta que hace Nick Marketing a sus clientes. Para We Are Content el valor diferencial es contenidos que potencien los objetivos digitales de los clientes logrando tráfico orgánico, es decir sin pauta; lo cual implica menos costos en el desarrollo de la estrategia.

3.4.1.3. Costos

En este apartado se presentarán los costos de operación y también administrativos que tendría la empresa para garantizar su funcionamiento al igual que la entrega optima de los servicios al cliente.

Ilustración 7 Costos del servicio del social media diagnostic

| Customer social media diagnostic (16 H) | | | | | |
|---|------------|----------|-------|---------|----------------------|
| PRONOSTICO O EXPECTATIVA DE VENTAS MENSUAL | | | | | 1 |
| COSTO DIRECTO | Valor/hora | Vr. Comp | Horas | | CVU |
| Costo indirecto | | | | | \$ 301.250,00 |
| FREELANCE CX INTELIGENCE | \$ 13.000 | | 16 | 208.000 | \$ 208.000,00 |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| TOTAL Costo Unitario | | | | | \$ 509.250,00 |

Elaboración propia

Ilustración 8 Costos del servicio del social media complete plan

Customer social media complete plan (82 H)
PRONOSTICO O EXPECTATIVA DE VENTAS MENSUAL
1

| COSTO DIRECTO | Valor/hora | Vr. Comp | Horas | | CVU |
|-----------------------------|------------|----------|-------|---------|----------------------|
| FREELANCE CX INTELIGENCE | \$ 13.000 | | 16 | 212.333 | \$ 212.333,33 |
| FREELANCE DISEÑADOR | \$ 13.000 | | 11 | 143.000 | \$ 143.000,00 |
| Costo indirecto | | | | | \$ 301.250,00 |
| Software de diseño Adobe | | | | | \$ 158.300,00 |
| TOTAL Costo Unitario | | | | | \$ 814.883,33 |

Elaboración propia

Ilustración 9 Costos administrativos

| COSTOS ADMIN | Valor hora | Sueldo | Factor prestacional | Horas | CVU |
|---------------------------|------------|--------------|---------------------|-------|------------------------|
| CEO | | \$ 2.000.000 | 3.060.000 | | \$ 3.060.000,00 |
| COO | | \$ 2.000.000 | 3.060.000 | | \$ 3.060.000,00 |
| Servicio contador | \$ 9.375 | \$ 206.250 | | 22 | \$ 206.250,00 |
| Asesoría legal | \$ 12.300 | \$ 196.800 | | 16 | \$ 196.800,00 |
| Papelería | | | | | \$ 30.000,00 |
| Gastos de representación | | | | | \$ 200.000,00 |
| Pauta, redes y hosting | | | | | \$ 275.000,00 |
| Oficinas We Work | | | | | \$ 600.000,00 |
| Subtotal costo adm | | | | | \$ 7.628.050,00 |

Elaboración propia

Ilustración 10 Costos indirectos

| COSTOS INDIRECTOS | Und. Comp | Vr. Comp | Ponderacion | | COSTO |
|---------------------------------|-----------|------------|-------------|---|----------------------|
| | | | A | B | |
| Suscripcion Hootsuit | | \$ 490.000 | 1 | 1 | \$ 490.000,00 |
| Electricidad | | \$ 90.000 | 1 | 1 | \$ 22.500,00 |
| Mantenimiento de los equipos | | \$ 90.000 | 1 | 1 | \$ 90.000,00 |
| Internet | | \$ 95.000 | 1 | 1 | \$ - |
| | | | 1 | 1 | \$ - |
| Subtotal costo indirecto | | | | | \$ 602.500,00 |

Elaboración propia

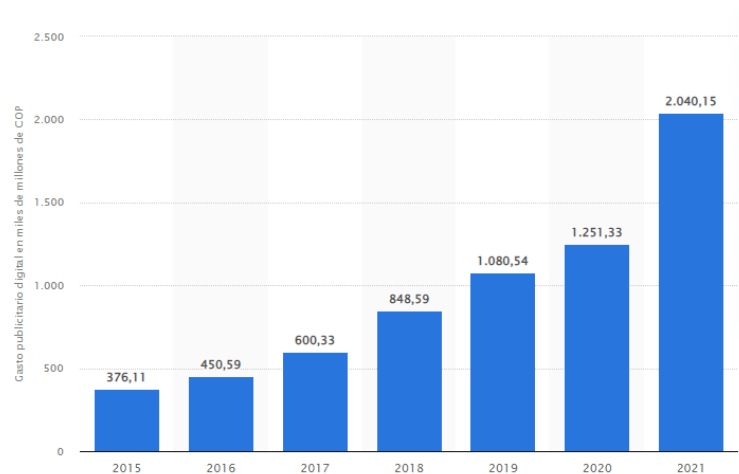
3.5. Proyecciones de venta

Para definir las proyecciones de ventas de la agencia de marketing digital incluyente que se propone en este documento se utilizó el método de la tasa media que se define como un cálculo para medir el porcentaje de crecimiento de una variable, en este caso las ventas en

pesos, en un periodo de tiempo determinado, para este trabajo se midió anualmente. (Calvente, 2021)

Para realizar el cálculo de la tasa media de porcentaje de crecimiento de ventas en pesos de marketing digital se tomó el valor de ventas anual del 2015 al 2021, como se ve a continuación.

Ilustración 11 Gasto en publicidad digital en Colombia de 2015 a 2021



(Statista,2021)

En ese sentido, se aplicó la siguiente fórmula de la tasa media, con la cual se definió el porcentaje de crecimiento de cada año con respecto al año anterior durante el periodo que corresponde del 2015 al 2021.

Ilustración 12 Fórmula de la tasa media

$$[(\text{Periodo } n / \text{Periodo base}) - 1] \times 100 = \text{Tasa de crecimiento } (\%)$$

(Calvente, 2021)

Con la fórmula anterior se definió el promedio de crecimiento para proyectar las ventas del 2022 y el 2023, este último es el año en el que se propone poner en funcionamiento la agencia de marketing digital incluyente. Los datos tomados corresponden al total de ventas en pesos de marketing digital en Colombia, esto quiere decir que no está diferenciado con el mercado meta de este proyecto que incluye a las PYMES ubicadas en la ciudad de Bogotá.

Ilustración 13 Crecimiento y proyección de ventas de marketing digital 2015-2023

| Año | ventas en pesos | crecimiento en % |
|------|----------------------|------------------|
| 2015 | \$ 376.000.000.000 | |
| 2016 | \$ 450.000.000.000 | 19,7% |
| 2017 | \$ 600.000.000.000 | 33,3% |
| 2018 | \$ 848.000.000.000 | 41,3% |
| 2019 | \$ 1.080.000.000.000 | 27,4% |
| 2020 | \$ 1.251.000.000.000 | 15,8% |
| 2021 | \$ 2.040.000.000.000 | 63,1% |
| | Promedio | 33,4% |
| 2022 | \$ 2.721.938.000.000 | 35,4% |
| 2023 | \$ 3.686.048.439.601 | |

Con esto se define que el total de ventas en pesos de marketing digital proyectado para el 2023 es de \$ 3.686.048.439.601. Teniendo en cuenta que la demanda potencial calculada fue de \$22.895.309.675 (que corresponde a lo invertido por PYMES) para un total del mercado de \$2.510.000.000.000 se puede sacar el porcentaje de gasto de PYMES sobre el total como el 0,91%. Ahora bien, considerando que la agencia tendrá inicialmente cuatro cargos, que estará incursionando en el mercado como un actor nuevo que como empresa no tiene experiencia (Aun cuando los miembros tienen experiencia laboral en el sector del marketing digital) este proyecto se propone vender 60 servicios al año que serían \$66.202.500 millones de pesos para el año 2023.

4. Estudio Técnico/Operacional

4.1. Ficha Técnica

Opciones que tiene el cliente de a cara a disfrutar de los servicios de BE ONES. Se entiende que si se va a trabajar con pequeñas y medianas empresas el cliente no debe gastar lo que tiene por eso dentro de la ficha técnica se incluye paquetes que pueden servir en cualquier momento del Customer Journey. Todos estos paquetes que se describen a continuación incluyen el enfoque diferencial diverso que es nuestro valor agregado

Paquete 1.

| Customer social media diagnostic | Que incluye (entregables) |
|---|--|
| <p>Este es el paquete básico que ofrece BE ONES, con este se quiere hacer un diagnóstico de la empresa en sus redes sociales, evidenciar las áreas de oportunidad y mejora de su contenido, Además, contribuir con una propuesta final con recomendaciones de mejora.</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Diagnostico. • Documento de áreas de oportunidad y de mejora. • Buenas prácticas de formatos • Look and feel • Data básica • Propuesta final de mejora teniendo en cuenta los aspectos anteriores |
| <p>Horas destinadas: 16 horas que incluyen trabajo en el informe y presentación del mismo. Más ajustes del cliente.</p> | |

Paquete 2.

| Customer social media strategy and data | Que incluye (entregable final) |
|---|--------------------------------|
|---|--------------------------------|

| | |
|--|--|
| <p>Este paquete es una etapa más avanzada que también incluye el diagnóstico y una propuesta de estrategia para las redes sociales del cliente. Como el cliente debe conectar con la audiencia objetivo, toda la estrategia está sujeta a una investigación previa de data que da los mejores insights para realizar la entrega final a cliente.</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Diagnostico (incluye todo lo del primer paquete) • Data (reporte de resultados de los mejores contenidos, formatos a los que les fue mejor, comentarios positivos y negativos) • Estrategia (a quien se le va a hablar, como conectar, tono, temática y canales) • Mes tipo |
| <p>Horas destinadas: 34 horas</p> <ul style="list-style-type: none"> • 16 horas que incluyen trabajo en el informe del social media strategy and data y presentación del mismo. Más ajustes del cliente. • 18 horas de trabajo construcción de la estrategia, presentación de la misma y ajustes de cliente. | |

Paquete 3.

| Customer social media complete plan | Que incluye (entregable final) |
|--|--|
| <p>Este es el paquete completo que ofrece BE ONES, es una solución completa de larga duración para los clientes. Esta opción incluye un acompañamiento con el cliente durante un</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Diagnostico (incluye primera etapa) • Estrategia (incluye segunda etapa) • Ejecución, propuesta creativa. • Seguimiento, mensual. |

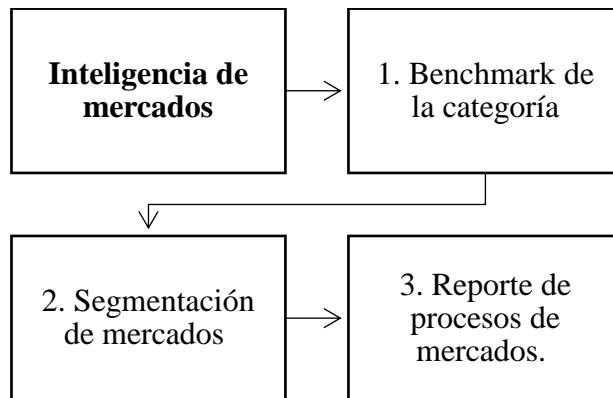
| | |
|--|---|
| <p>año en donde además se realiza, diagnóstico, data, estrategia, ejecución y seguimiento con meetings constantes y reportes mensuales de métricas.</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Reportes mensuales (métricas, implementación de campañas) |
| <p>Horas destinadas: 82 horas</p> <ul style="list-style-type: none"> • 16 horas que incluyen trabajo en el informe del social media strategy and data y presentación del mismo. Más ajustes del cliente. • 18 horas de trabajo construcción de la estrategia, presentación de la misma y ajustes de cliente. • 48 horas que incluyen la entrega de dos reportes y de la parrilla mensuales en los cuales se tomara 8 horas de trabajo para cada uno. Esto en un trascurso de tres meses | |

4.2. Análisis de procesos de producción

Inicialmente es indispensable definir que se entenderá como proceso de producción para lo planteado en este documento, usando como base la definición de Bravo (2022) aterriza con el servicio que se pretende prestar. En consecuencia, se define el proceso de producción como un conjunto de acciones premeditadas mediante las cuales se transforma la información haciendo uso de herramientas digitales y de análisis para obtener un servicio que satisface las necesidades de una PYME. Para el caso del proyecto planteado en este documento se habla de la prestación de un servicio, por ende, el proceso de producción está enfocado a los pasos que se deben seguir para cumplir de manera óptima con cada uno de los puntos ofrecidos en cada ficha técnica en el apartado anterior.

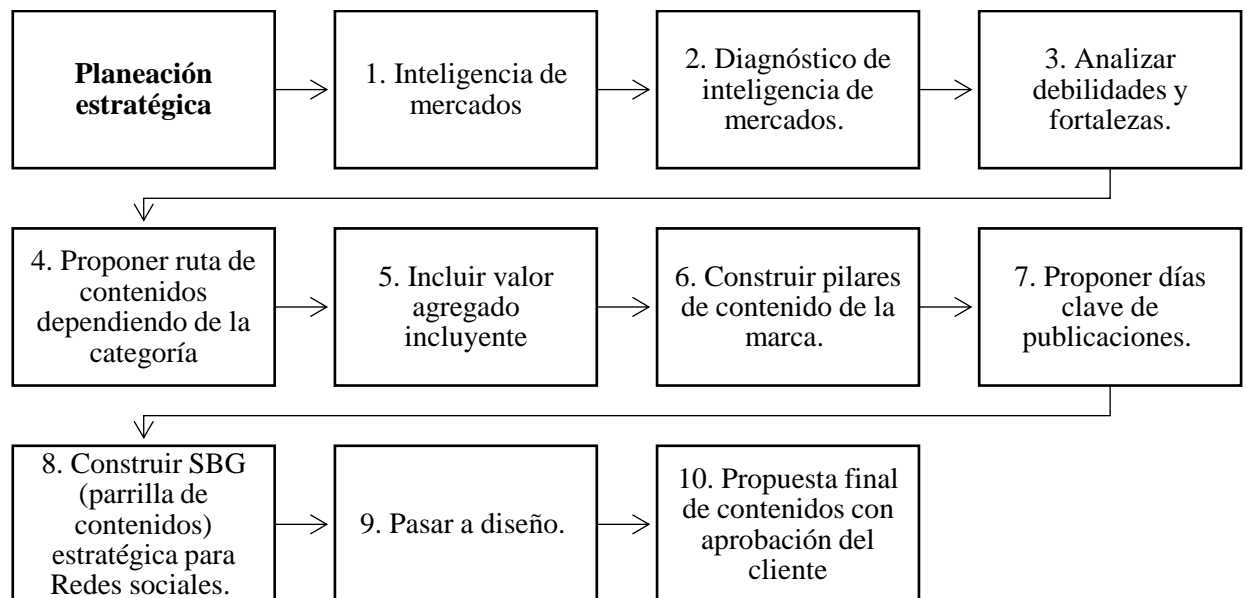
A continuación, se describen cada uno de los procesos

Ilustración 14 Análisis de proceso de producción de Inteligencia de mercados



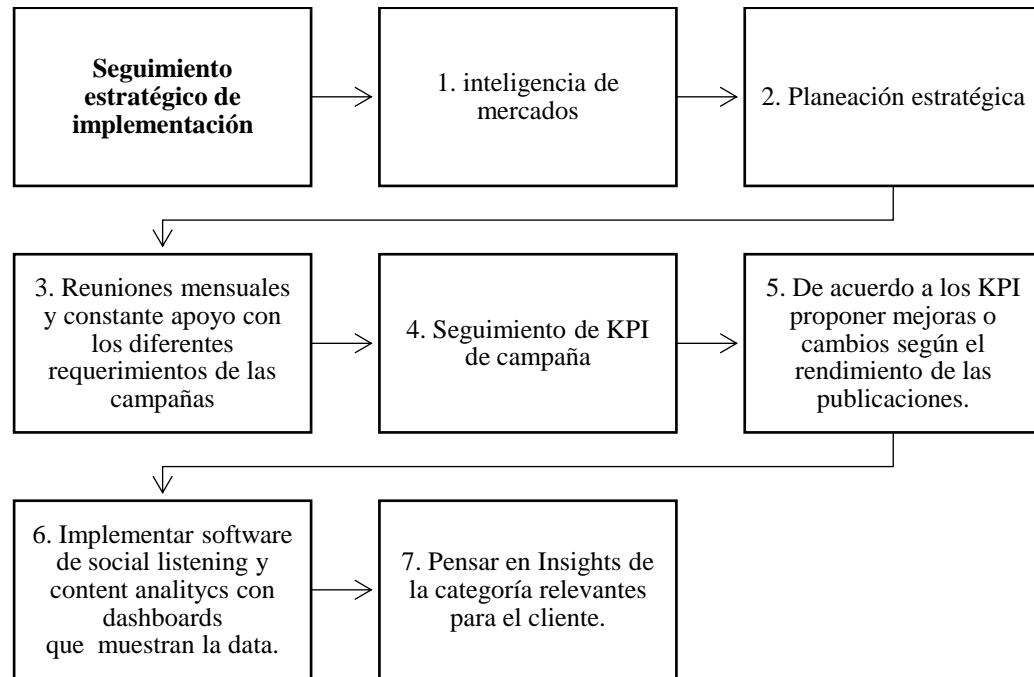
(Elaboración propia)

Ilustración 15 Análisis de proceso de producción de Planeación estratégica



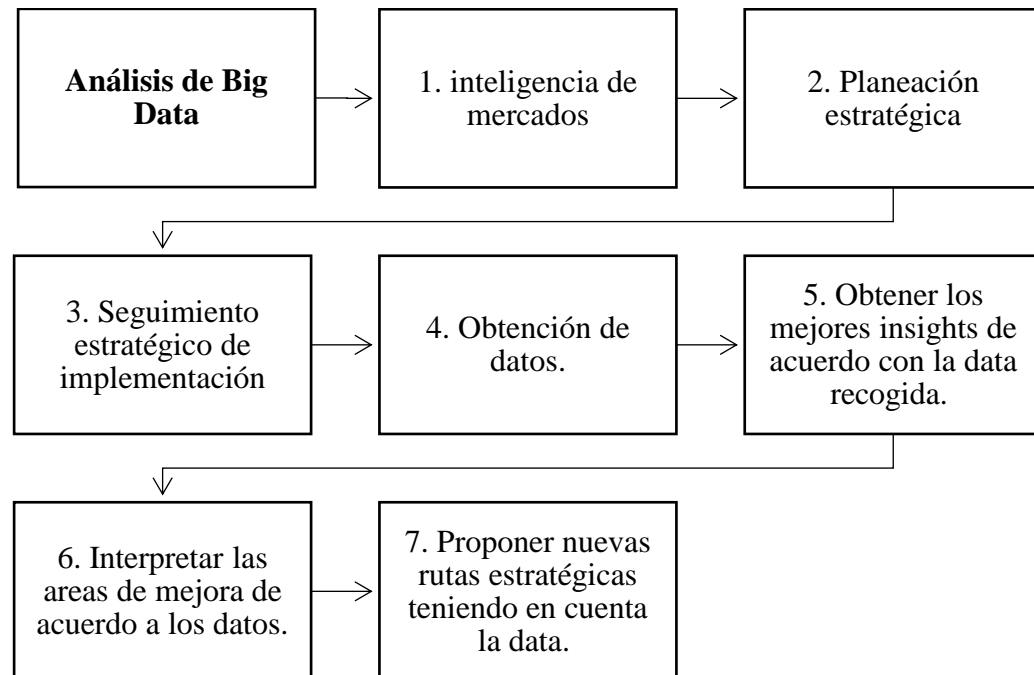
(Elaboración propia)

Ilustración 16 *Análisis de proceso de producción de Seguimiento estratégico e implementación*



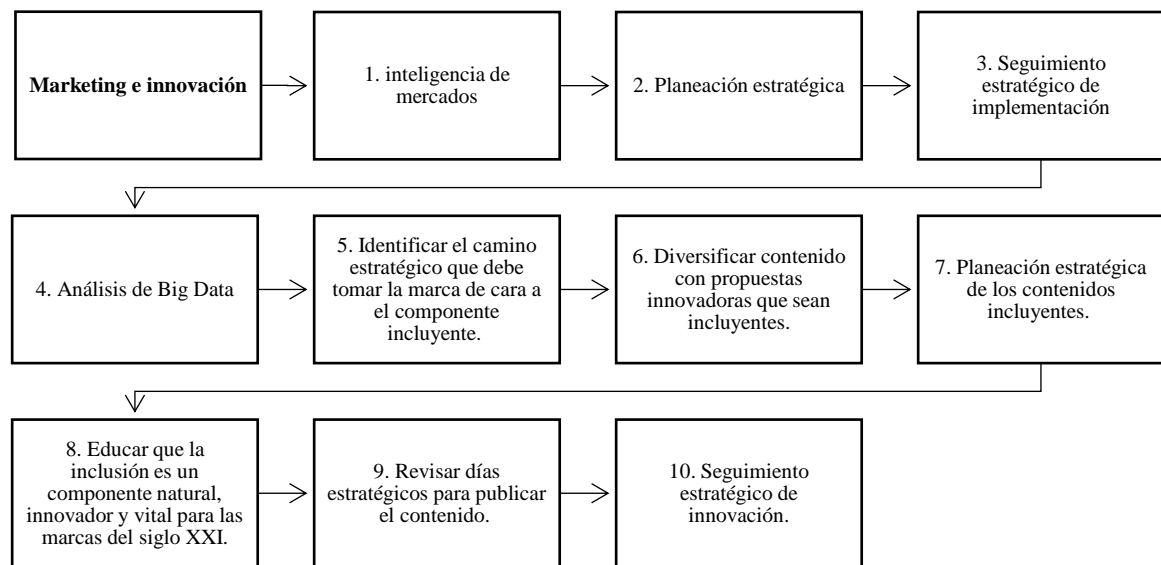
(Elaboración propia)

Ilustración 17 *Análisis de proceso de producción de Análisis de Big Data*



(Elaboración propia)

Ilustración 18 Análisis de proceso de producción de Marketing e innovación



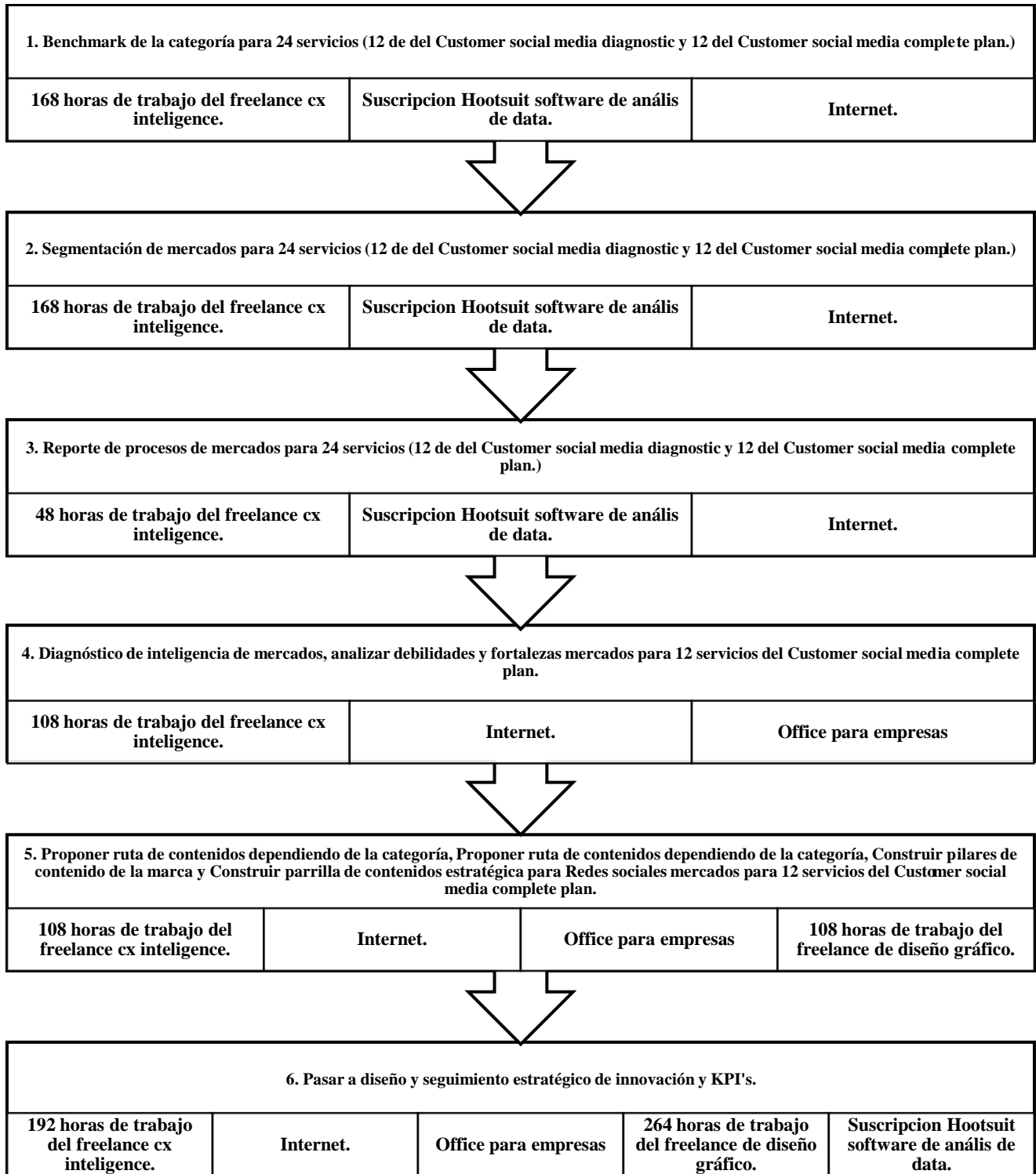
(Elaboración propia)

4.3. Plan de producción

En este apartado se definió como se debe prestar el servicio según la demanda, es decir, según las proyecciones de servicio. Entendiendo aquí que el plan de producción es la herramienta mediante la cual se planificará el proyecto, para reflejar las decisiones tomadas en relación con todos las tareas, clientes, servicios y calendario. En el siguiente plan de producción se define la necesidad de cada tarea según la proyección de ventas que es de 24 servicios al año; 12 de del Customer social media diagnostic y 12 del Customer social media complete plan.



Ilustración 19 Plan de producción de 24 servicios al año; 12 de del Customer social media diagnostic y 12 del Customer social media complete plan



(Elaboración propia)

En el esquema planteado se define lo necesario para prestar el servicio teniendo en cuenta los puntos clave de cada servicio, teniendo en cuenta que los otros puntos son complementarios y necesitarán de los mismos recursos.

4.4. Plan de compras

A continuación, se describen los elementos básicos que se necesitarían para el funcionamiento de la compañía.

| ITEM | CANTIDAD | PRECIO |
|--|----------|--------------|
| Computadores Macbook Pro 13.3" Pulgadas Touch Bar Intel Core i5 1 TB GB RAM 16GB | 2 | \$21.198.000 |
| Paquete de office para empresas | 2 | \$1.240.000 |
| Herramientas para analizar data de redes sociales | 2 | \$490.000 |
| Hosting página web wix | 1 | \$75.000 |
| Tablero Acrílico sencillo con cuadrícula de 120×80 cms | 1 | \$295.000 |
| Proyector | 1 | \$200.000 |

4.5. Análisis de costos

4.6. Análisis de infraestructura

Inicialmente el trabajo se desarrollaría de manera remota, para evitar gastos adicionales de arriendo de oficina durante la etapa uno del negocio, pero en dado que el cliente requiera una reunión presencial sería necesario contar a nivel infraestructura con un coworking. Este sería un costo adicional que se gestionará dependiendo de la necesidad.

Dentro de la infraestructura también están los equipos que anteriormente se nombraron en el plan de compras como computadores, programas para análisis de datos, entre otros. Estos serán necesarios para trabajar de manera óptima los servicios que ofrece la empresa.

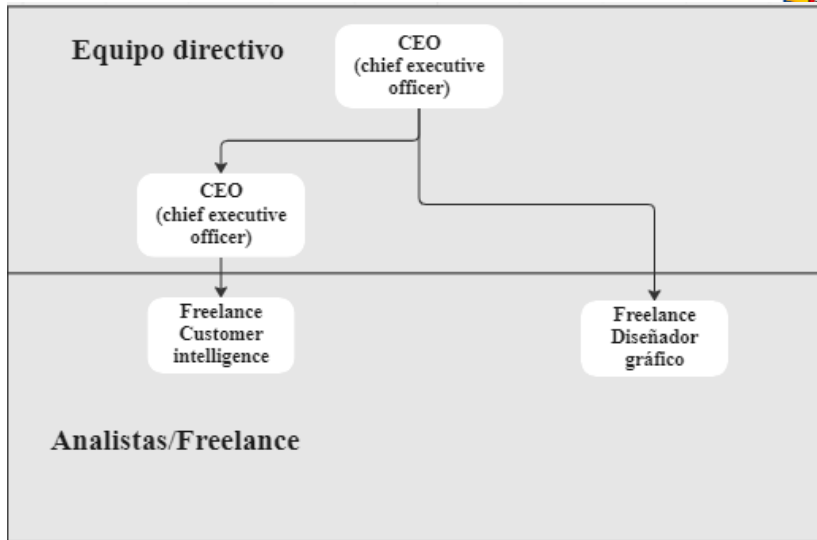
5. Estudio organizacional y legal

5.1. Estructura organizacional

Para este emprendimiento se plantea un diseño organizacional de tipo funcional, este se caracteriza por estructurarse alrededor de equipos de alto desempeño que se enfocan en actividades específicas según el core del negocio. Para este caso las actividades principales descritas en la cadena de valor (Altair, s.f.)

Este planteamiento es a largo plazo, pues inicialmente el emprendimiento contaría con el recurso humano de dos profesionales en comunicación que harían trabajo híbrido para actividades principales y de soporte.

Ilustración 20: Estructura organizacional



(Elaboración propia)

5.2. Análisis de cargos

| Formato de perfil del cargo: Chief Executive Officer | |
|---|---|
| Fecha: Nov-22 | Sede: Bogotá |
| 1. Identificar el cargo | |
| Denominación: CEO | Código: BO001 |
| Nivel: Directivo | Asignación salarial: \$2'000.000 |
| Dependencia: Equipo directivo | |
| 2. Misión del puesto | |
| <p>Ocupar la dirección ejecutiva para definir la visión, el propósito y la misión de la organización, premisas fundamentales que orientarán la actividad diaria de la empresa. Lo anterior a través de estrategias a corto, a mediano y largo plazo. Adicionalmente, debe encargarse de cuestiones internas de la organización relacionadas al crecimiento de la misma, creación de nuevos procesos y políticas, incluso de la cultura organizacional. Será</p> | |

también el máximo responsable y la persona que está al mando de la empresa como representante legal.

3. Requisitos mínimos

Formación académica: Profesional graduado de comunicación social, mercadeo o carreras afines, especializado en gerencia y desarrollo empresarial. Preferible dominio de segunda lengua.

Experiencial laboral: Experiencia en el mercado digital, desarrollo de campañas, dirección de equipos de alto desempeño, experiencia en cargos de liderazgo.

4. Descripción de las funciones

| Función | Periodicidad | Tipo |
|---|--------------|----------|
| Dirigir a los Chief de los distintos departamentos que tenga la empresa | D | M |
| Diseñar las estrategias necesarias para conseguir los objetivos de la empresa | A | T |
| Elaborar una hoja de ruta para revisar el correcto cumplimiento de las estrategias | E | M |
| Gestionar la cultura organizacional de la empresa para darle valor a la imagen corporativa. | D | M |
| Hacer uso del presupuesto de la empresa para administrar los activos | C | M |
| Apoyar la planificación y ejecución de campañas de marketing digital y evaluarla con respecto a los objetivos (retorno de la inversión y KPI) | E | M |



| 5. Competencias | | | |
|--|--|--|---|
| Generales | | | |
| Inclusión: Desarrollar contextos inclusivos que hagan consonancia con los valores corporativos de la organización. Promover el diseño de estrategias y acciones afirmativas en los equipos de trabajo, aliados estratégicos y clientes a lo largo de la prestación del servicio. | | | X |
| Iniciativa: Hace más de lo requerido, va más allá de la descripción del puesto, asume tareas extra o complementarias, asume y conduce nuevos proyectos. | | | X |
| Capacidad de organización: Muestra una preocupación general por el orden y la claridad: busca clarificar roles, procedimientos y metas. Insiste en contar con datos exactos y operar por escrito. | | | X |
| Tolerancia a la frustración: Realiza un diagnóstico objetivo de los motivos que pudieron llevar a situación que condujo a un resultado negativo. Reconoce oportunidades de mejora y plantea posibles soluciones | | | X |
| Específicas | | | |
| Liderazgo: Capacidad de coordinar y organizar eficientemente a los equipos de trabajo, propiciando un adecuado ambiente de trabajo, orientando y dirigiendo a los demás para motivarlos en la consecución de las metas y objetivos planteados estratégicamente. | | | X |



| | | | |
|--|--|--|---|
| Inteligencia integradora: Observa discrepancias, tendencias o interrelaciones en datos y es capaz de establecer diferencias importantes entre la situación actual y lo que ha ocurrido en el pasado. | | | |
| Toma de decisiones: Ser capaz de elegir la mejor opción entre varias para conseguir el objetivo buscado. Decidir de forma sistemática, revisando pros y contras para ser coherente con los objetivos estratégicos y el core del negocio | | | X |
| Habilidad para las Relaciones Interpersonales: Presenta capacidad de relacionamiento con los demás, respondiendo a las situaciones de los otros | | | X |
| Creatividad: Ingenio, inventiva e imaginación para generar ideas y nuevos conceptos disruptivos. Y la curiosidad para buscar soluciones originales a retos nuevos. | | | X |

| | |
|--|---|
| Formato de perfil del cargo: Chief Operations Officer | |
| Fecha: Nov-22 | Sede: Bogotá |
| 1. Identificar el cargo | |
| Denominación: COO | Código: BO002 |
| Nivel: Directivo | Asignación salarial: \$2'000.000 |
| Dependencia: Equipo directivo | |
| 2. Misión del puesto | |

Estará a cargo de implementar y supervisar las operaciones de la empresa correspondientes a la ejecución, implementación y desarrollo de estrategias de marketing digital. También, supervisará los procesos y las estrategias del día a día hacia la misión y visión general de la empresa. Deberá garantizar de que la elaboración de los servicios cumpla sus plazos y satisfaga las expectativas de los clientes. Por consiguiente, dirigirá a los trabajadores que participan en el proceso de producción, para que sigan los procedimientos de la empresa y utilicen los recursos disponibles de manera adecuada.

3. Requisitos mínimos

Formación académica: Profesional graduado de comunicación social, mercadeo o carreras afines, especializado en gerencia y desarrollo empresarial, también con conocimientos en desarrollo de estrategias de marketing digital (Ya sea en cursos o especializaciones). Preferible dominio de segunda lengua.

Experiencial laboral: Experiencia en mercado digital, desarrollo de campañas, dirección de equipos de alto desempeño enfocados a la producción de estrategias digitales, experiencia en cargos de liderazgo.

4. Descripción de las funciones

| Función | Periodicidad | Tipo |
|--|--------------|----------|
| Responsable de dirigir y controlar como se ejecutan los procesos de producción de forma adecuada | D | M |
| Deberá aprovechar y optimizar los recursos económicos, humanos, tecnológicos, entre otros de la empresa para así obtener el mayor rendimiento posible. | C | M |

| | | | |
|--|--------------|----------|----------|
| Supervisar la adquisición de nuevo material. Así como, revisar que cada proyecto cuente con el equipo y suministros necesarios | | | |
| Ejecutar el plan de negocios supervisando todas las tareas de este, ya sea a corto o a medio plazo, para asegurar el cumplimiento de los principales KPIs y objetivos estratégicos de la empresa. | E | | M |
| Facilitar la máxima comunicación entre los miembros del equipo de trabajo y lograr que se alcancen de forma conjunta los objetivos para los clientes a nivel de producción de estrategias de marketing y demás servicios. | D | | M |
| Dirigir la planificación y ejecución de campañas de marketing digital y evaluarla con respecto a los objetivos (retorno de la inversión y KPI) | E | | M |
| 5. Competencias | Nivel | | |
| | A | B | C |
| Generales | | | |
| Inclusión: Desarrollar contextos inclusivos que hagan consonancia con los valores corporativos de la organización. Promover el diseño de estrategias y acciones afirmativas en los equipos de trabajo, aliados estratégicos y clientes a lo largo de la prestación del servicio. | | | x |
| Iniciativa: Hace más de lo requerido, va más allá de la descripción del puesto, asume tareas extra o | | | x |



| | | | |
|--|--|--|---|
| complementarias, asume y conduce nuevos proyectos. | | | |
| Capacidad de organización: Muestra una preocupación general por el orden y la claridad: busca clarificar roles, procedimientos y metas. Insiste en contar con datos exactos y operar por escrito. | | | X |
| Tolerancia a la frustración: Realiza un diagnóstico objetivo de los motivos que pudieron llevar a situación que condujo a un resultado negativo. Reconoce oportunidades de mejora y plantea posibles soluciones | | | X |
| Específicas | | | |
| Liderazgo: Capacidad de coordinar y organizar eficientemente a los equipos de trabajo, propiciando un adecuado ambiente de trabajo, orientando y dirigiendo a los demás para motivarlos en la consecución de las metas y objetivos planteados estratégicamente. | | | X |
| Inteligencia integradora: Observa discrepancias, tendencias o interrelaciones en datos y es capaz de establecer diferencias importantes entre la situación actual y lo que ha ocurrido en el pasado. | | | X |
| Toma de decisiones: Ser capaz de elegir la mejor opción entre varias para conseguir el objetivo buscado. Decidir de forma sistemática, revisando pros y contras para ser coherente con los objetivos estratégicos y el core del negocio | | | X |



| | | | |
|---|--|--|---|
| Habilidad para las Relaciones Interpersonales: Presenta capacidad de relacionamiento con los demás, respondiendo a las situaciones de los otros | | | |
| Creatividad: Ingenio, inventiva e imaginación para generar ideas y nuevos conceptos disruptivos. Y la curiosidad para buscar soluciones originales a retos nuevos. | | | X |

| | |
|--|---|
| Formato de perfil del cargo: Freelance Diseño Gráfico | |
| Fecha: Nov-22 | Sede: Bogotá |
| 1. Identificar el cargo | |
| Denominación: Freelance DG | Código: BO003 |
| Nivel: Ejecución | Asignación salarial: \$1'100.000 |
| Dependencia: Equipo de producción | |
| 2. Misión del puesto | |
| Definir los requisitos para la creación de piezas multimedia, así como de visualizar y crear los gráficos, incluidos las ilustraciones, las composiciones y ediciones de las mismas. Encargado de dar forma a los aspectos visuales de los recursos web. Los gráficos deben captar la atención de quienes los vean y transmitir el mensaje adecuado. Profesional creativos y capaz de resolver, de manera eficiente, los problemas de la gestión gráfica y la comunicación publicitaria, socialmente responsable y comprometido. | |
| 3. Requisitos mínimos | |

Formación académica: Profesional graduado de comunicación social, diseño gráfico o diseño industrial, especializado en diseño para redes sociales y web, también con conocimientos en desarrollo de estrategias de marketing digital desde la creatividad.

Experiencial laboral: Experiencia en diseño para marketing digital, desarrollo de imagen gráfica para campañas y posicionamiento de marca. Familiaridad con software y tecnologías de diseño.

4. Descripción de las funciones

| Función | Periodicidad | Tipo |
|--|--------------|------|
| Entregar el estudio de los informes de diseño y determinación de los requisitos para ejecutar campañas a nivel gráfico | E | M |
| Conceptualización de los elementos visuales necesarios para un proyecto teniendo en cuenta los requisitos que exige el cliente | E | M |
| Preparación de borradores y presentación de ideas. Desarrollo de ilustraciones para diferentes canales. | E | M |
| Realizar modificaciones y ediciones a los diseños después de recibir retroalimentación por el equipo y cliente. | E | M |
| Asegurar que las piezas gráficas sean visualmente atractivas y estén alineadas con los valores de la marca del cliente y el compromiso de valor de inclusión | E | M |

| | | | |
|--|--------------|----------|----------|
| <p>Apoyar la planificación y ejecución de campañas de marketing digital y evaluarla con respecto a los objetivos (retorno de la inversión y KPI)</p> | | | |
| <p>5. Competencias</p> | Nivel | | |
| | A | B | C |
| Generales | | | |
| <p>Inclusión: Desarrollar contextos inclusivos que hagan consonancia con los valores corporativos de la organización. Promover el diseño de estrategias y acciones afirmativas en los equipos de trabajo, aliados estratégicos y clientes a lo largo de la prestación del servicio.</p> | | | x |
| <p>Iniciativa: Hace más de lo requerido, va más allá de la descripción del puesto, asume tareas extra o complementarias, asume y conduce nuevos proyectos.</p> | | | x |
| <p>Capacidad de organización: Muestra una preocupación general por el orden y la claridad: busca clarificar roles, procedimientos y metas. Insiste en contar con datos exactos y operar por escrito.</p> | | | x |
| <p>Tolerancia a la frustración: Realiza un diagnóstico objetivo de los motivos que pudieron llevar a situación que condujo a un resultado negativo. Reconoce oportunidades de mejora y plantea posibles soluciones</p> | | | x |
| Específicas | | | |



| | | | |
|---|--|---|---|
| Gestión del tiempo: Planificar el tiempo que tomará cada proyecto, realizar con eficiencia las distintas actividades, optimizar aquellas tareas mecánicas. | | | |
| Inteligencia integradora: Capaz de establecer diferencias importantes entre la situación actual y lo que ha ocurrido en el pasado. | | | X |
| Toma de decisiones: Ser capaz de elegir la mejor opción entre varias para conseguir el objetivo buscado. Decidir de forma sistemática, revisando pros y contras. | | X | |
| Habilidad para las Relaciones Interpersonales: Presenta capacidad de relacionamiento con los demás, respondiendo a las situaciones de los otros | | | X |
| Creatividad: Ingenio, inventiva e imaginación para generar ideas y nuevos conceptos disruptivos. Y la curiosidad para buscar soluciones originales a retos nuevos. | | | X |

| | |
|---|---|
| • Formato de perfil del cargo: Freelance Costumer intelligence | |
| Fecha: Nov-22 | Sede: Bogotá |
| 1. Identificar el cargo | |
| Denominación: Freelance CxIntel | Código: BO004 |
| Nivel: Ejecución | Asignación salarial: \$1'100.000 |
| Dependencia: Equipo de producción | |
| 2. Misión del puesto | |

Utilizar métodos y técnicas analíticas incluyendo BI (Business Intelligence y Big data) que permitan conocer y reconocer de una manera integral la audiencia a la que se va a llegar con las estrategias de marketing digital al cliente y el impacto de estas en el negocio del cliente (PYMES). Utilizar los detalles y las actividades que se recopilan como data sobre los clientes para comprenderlos mejor y construir relaciones más significativas con las audiencias.

3. Requisitos mínimos

Formación académica: Profesional en estadística, economía, ingeniería industrial o carreras afines, especializado minería de datos orientado a la toma de decisiones comerciales con enfoque en redes sociales y web, también con conocimientos en el uso de data para el planteamiento de estrategias de marketing digital desde el análisis de hechos.

Experiencial laboral: Experiencia en posiciones de analista de datos, valorándose en entornos digitales. Capacidad para diseñar planes de acción y desarrollo de estrategias digitales a partir de insights para implementar iniciativas que permitan maximizar el margen de visibilidad del cliente en entornos digitales. Experiencia en reporting y visualización de datos con análisis de los mismos.

4. Descripción de las funciones

| Función | Periodicidad | Tipo |
|--|--------------|------|
| Utilizar los datos de obtenidos para identificar patrones de comportamiento, tendencias y segmentos que permitan entender las audiencias a impactar. Teniendo en cuentas las exigencias de cliente | E | M |

| | | | |
|--|--------------|----------|----------|
| Realizar minería de datos y análisis de big data para entender el comportamiento de las audiencias | | | |
| Definir las audiencias objetivos, la segmentación de esta para los clientes (PYMES) y las acciones necesarias para implementar las oportunidades en el planteamiento de la estrategia de marketing digital | E | | M |
| Entregar en un informe la consolidación, posibles mejoras y evolución de los modelos analíticos existentes para dotar a la estrategia planteada de mejores recursos para tomar las decisiones. | E | | M |
| Apoyar la planificación y ejecución de campañas de marketing digital y evaluarla con respecto a los objetivos (retorno de la inversión y KPI) teniendo en cuenta el comportamiento de la audiencia. | E | | M |
| 5. Competencias | Nivel | | |
| | A | B | C |
| Generales | | | |
| Inclusión: Desarrollar contextos inclusivos que hagan consonancia con los valores corporativos de la organización. Promover el diseño de estrategias y acciones afirmativas en los equipos de trabajo, aliados estratégicos y clientes a lo largo de la prestación del servicio. | | | x |
| Iniciativa: Hace más de lo requerido, va más allá de la descripción del puesto, asume tareas extra o | | | x |



| | | | |
|--|--|---|---|
| complementarias, asume y conduce nuevos proyectos. | | | |
| Capacidad de organización: Muestra una preocupación general por el orden y la claridad: busca clarificar roles, procedimientos y metas. Insiste en contar con datos exactos y operar por escrito. | | | X |
| Tolerancia a la frustración: Realiza un diagnóstico objetivo de los motivos que pudieron llevar a situación que condujo a un resultado negativo. Reconoce oportunidades de mejora y plantea posibles soluciones | | | X |
| Específicas | | | |
| Gestión del tiempo: Planificar el tiempo que tomará cada proyecto, realizar con eficiencia las distintas actividades, optimizar aquellas tareas mecánicas. | | X | |
| Inteligencia integradora: Capaz de establecer diferencias importantes entre la situación actual y lo que ha ocurrido en el pasado para plantear análisis profundos y útiles. | | | X |
| Toma de decisiones: Ser capaz de elegir la mejor opción entre varias para conseguir el objetivo buscado. Decidir de forma sistemática, revisando pros y contras. | | X | |
| Habilidad para las Relaciones Interpersonales: Presenta capacidad de relacionamiento con los demás, respondiendo a las situaciones de los otros | | | X |
| Capacidad de Análisis: Capacidad para entender y plantear hipótesis dependiendo de la data a partir de desmenuzar | | | X |

sistemáticamente sus partes; realizando comparaciones, estableciendo prioridades, identificando secuencias temporales y relaciones causales entre los componentes.

Convenciones TIPO DE FUNCIÓN

PERIODICIDAD

| | | | |
|---------------|--------------|---------------|----------------|
| Ejecución (e) | Análisis (a) | Dirección (d) | Control (c) |
| Ocasional (o) | Diaria (d) | Mensual (m) | Trimestral (t) |

5.3. Costos administrativos

El presente cuadro presenta los costos administrativos mensuales. Se tiene en cuenta los cargos, actividades o recursos que se van a usar durante el proyecto. En el análisis, se partió de los cargos específicos que se requieren, CEO, COO y Freelance. Cada uno con el sueldo y prestaciones sociales. También, dentro del cuadro se sitúan los costos indirectos de fabricación, aquellos que la compañía necesita pero que no se relacionan con la actividad que se está realizando.

Ilustración 21: Costos administrativos

| COSTOS ADMIN | Valor hora | Sueldo | Factor prestacional | Horas | CVU |
|----------------------------|------------|--------------|---------------------|-------|------------------------|
| CEO | | \$ 2.000.000 | 3.060.000 | | \$ 3.060.000,00 |
| COO | | \$ 2.000.000 | 3.060.000 | | \$ 3.060.000,00 |
| Servicio contador | \$ 9.375 | \$ 206.250 | | 22 | \$ 206.250,00 |
| Asesoría legal | \$ 12.300 | \$ 196.800 | | 16 | \$ 196.800,00 |
| Papelería | | | | | \$ 30.000,00 |
| Gastos de representación | | | | | \$ 200.000,00 |
| Pauta, redes y hoosting | | | | | \$ 275.000,00 |
| Oficinas We Work | | | | | \$ 600.000,00 |
| Subtotal costo admi | | | | | \$ 7.628.050,00 |

5.4. Tipos de sociedades

Para concretar la formación de la idea de negocio que se está planteando en este trabajo es indispensable definir el tipo de sociedad en la cual se va enmarcar la actividad

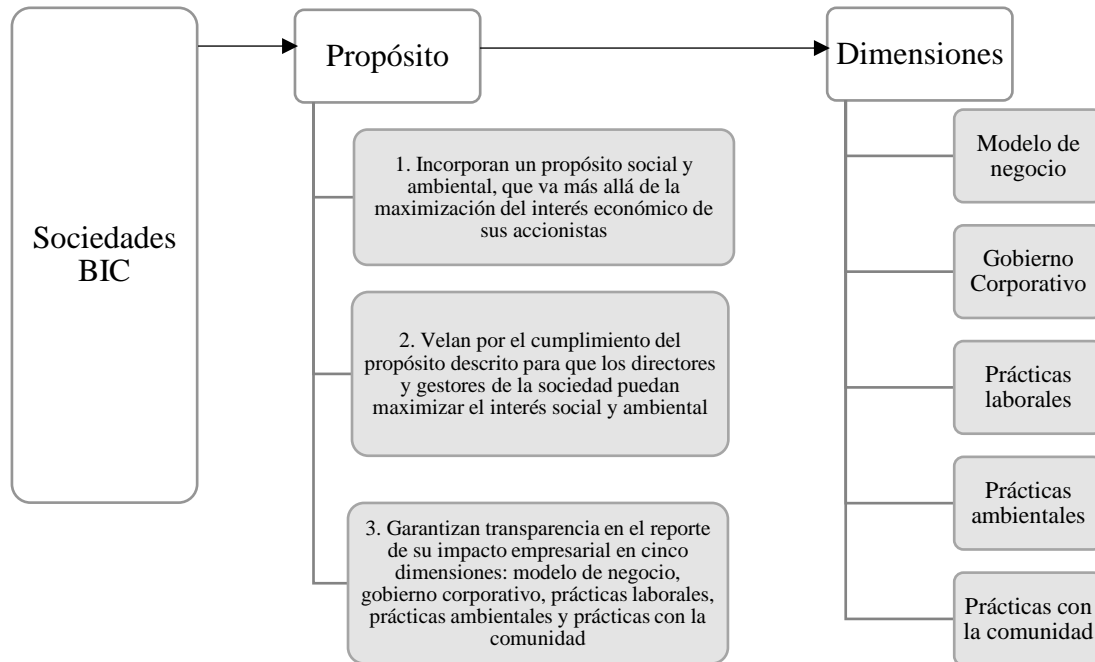
económica de la empresa. De manera inicial es importante definir que los tipos de sociedades corresponden a la definición de una organización como persona jurídica, la cual tiene derechos y responsabilidades. De igual manera, puede ser representadas en escenarios judiciales y extrajudiciales (Cámara de Comercio de Bogotá, s, f.). Teniendo en cuenta lo anterior, la importancia de definir el tipo de sociedad radica en que a través de esta se delimita el capital, la actividad, los derechos, las obligaciones y las responsabilidades de la empresa.

Para el caso de la agencia de marketing digital que se plantea aquí se tomó la decisión de elegir las Sociedades Comerciales de Beneficio e Interés Colectivo (BIC) por proporcionar las características que más se acercan al interés general que se tiene con la creación de esta empresa. Como definición se entiende a las Sociedades BIC como: “empresas colombianas configuradas como sociedades de naturaleza comercial, que voluntariamente se proponen combinar las ventajas de su actividad comercial y económica con acciones concretas para propender por el bienestar de sus trabajadores, aportar a la equidad social del país (...)” (Min Comercio, 2020) este tipo de sociedades están reguladas por la Ley 1901 de 2018.

En ese orden de ideas, se puede decir que el enfoque diferencial incluyente que propende por la inclusión de minorías y miembros de la sociedad que históricamente han tenido menor representación que propone la agencia de marketing digital que en este trabajo se presenta hace parte de un interés genuino por el bienestar y la equidad social a través de una actividad comercial que sea sostenible en el tiempo manteniendo su interés por generar un impacto social positivo.

Para ser considerada una Sociedad BIC es necesario responder a tres propósitos fundamentales enmarcados en cinco dimensiones y prácticas empresariales, como se ve a continuación:

Ilustración 22: Propósito Sociedades BIC



Elaboración propia con información del Ministerio de Comercio (2020)

5.5. Permisos y licencias

Para ser una Sociedad BIC es necesario entregar un informe anual de gestión en el cual se dé cuenta del impacto de las actividades BIC desarrolladas en las cinco dimensiones: modelo de negocio, gobierno corporativo, prácticas laborales, prácticas ambientales y prácticas con la comunidad (Min Comercio, 2020). Este debe ser presentado a los accionistas y publicado en un lugar de libre acceso para la sociedad, como la página web de la agencia.

Para realizar dicho informe se recomienda tener en cuenta las siguientes recomendaciones:

- Dentro del reporte es necesario dar cuenta de las actividades de beneficio e interés colectivo que son desarrolladas por la compañía.

- Se debe acoger un estándar para la elaboración de este reporte que contenga las siguientes características: Reconocimiento, comprensión, independencia, confiabilidad y transparencia. (Cámara de Comercio de Bogotá, s.f.)
- La Superintendencia de Sociedades ha reconocido los siguientes estándares independientes, de acuerdo con la Resolución 200-004394 del 18 de octubre de 2018: Certificación de Sociedad Tipo B, de B Corporation. (Empresa B certificada), Estándares GRI, de la Iniciativa de Reporte Global (GRI, por sus siglas en inglés), Norma ISO 26000 de Responsabilidad Social Empresarial, de la Organización Internacional de Normalización, La Guía para los Objetivos de Desarrollo Sostenible (SDG Compass) de las Naciones Unidas, el Consejo Empresarial Mundial para el Desarrollo Sostenible (WBCSD, por sus siglas en inglés) y el GRI, y La serie de normas AA1000 de Relacionamiento y Responsabilidad Social de AccountAbility. (Min Comercio, 2020)

Inscripción en la DIAN: Este proceso constituye la creación de RUT (Registro Único Tributario) que permite:

“contar con información veraz, actualizada, clasificada y confiable de todos los sujetos obligados a inscribirse, para desarrollar una gestión efectiva en materia de recaudo, control y servicio que a su vez facilite el cumplimiento de las obligaciones tributarias, aduaneras y cambiarias, así como la simplificación de trámites y reducción de costos” (DIAN, s.f.)

Se recomienda seguir las siguientes recomendaciones para realizar la inscripción (DIAN, s.f.):

1. Define la actividad económica, código CIU que corresponde a una combinación numérica que se usa a nivel internacional para diferenciar las actividades económicas

de las empresas. CIU proviene de la sigla “Clasificación Industrial Internacional Uniforme”.

2. Realizar el diligenciamiento del formulario a través de la página web de la DIAN.
Para esto tener en cuenta el tipo de contribuyente y los valores para tipo de contribuyente: entre persona jurídica y natural o sucesión ilíquida.
3. Incluir la información y documentos del representante legal de la compañía, incluyendo cédula y fotografía.
4. Se puede descargar el PDF del RUT.

Registro ante Cámara de Comercio: Este registro es indispensable ya que es la forma de legalizar la constitución de la compañía y darle el estatus comercial necesario para empezar actividades. Así mismo, este registro da un estatus de confiabilidad a clientes, empleados, inversionistas y aliados estratégicos. Para realizar este proceso es necesario (Cámara de comercio de Bogotá, s.f.):

5. Recopilar el original del documento de identidad del representante legal, formato impreso carta de responsabilidades persona jurídica, formulario Registro Único Empresarial y Social (RUES).
6. Una vez entregados los documentos la CCB envía la información a la Secretaría de Hacienda Distrital para realizar la inscripción en el Registro de Información Tributaria (RIT).
7. Es importante incluir dentro de este formulario que el tipo de sociedad es BIC.

5.6. Impuestos y tasas

Las sociedades BIC presentan desde el punto de vista de las obligaciones tributarias frente a las ventas un régimen ordinario que no exime del cumplimiento de ninguna de las obligaciones. Lo anterior quiere decir que las responsabilidades tributarias frente a las ventas son las mismas que cualquier otra actividad que genere ingresos. A continuación, la aclaración de la denominación BIC.

“La adopción de la denominación BIC no exime del cumplimiento de las obligaciones del régimen ordinario del impuesto sobre la renta y complementarios, del régimen común sobre las ventas y demás obligaciones tributarias.” (Min Justicia, 2019)

Por otra parte, una de las obligaciones principales dentro de las sociedades de Beneficio e Interés Colectivo (BIC) es involucrar a los trabajadores de la sociedad, lo que quiere decir permitir que los trabajadores hagan parte de la organización mediante acciones. Para ello se le debe garantizar un porcentaje que será determinado por el empleador. Cabe resaltar que es importante leer todo el decreto y los artículos pertinentes del tratamiento tributario:

Artículo 1.2.1.12.10. Tratamiento tributario de las utilidades repartidas a través de acciones a los trabajadores de las sociedades de Beneficio e Interés Colectivo (BIC).

Las utilidades repartidas a través de acciones a los trabajadores de las sociedades de Beneficio e Interés Colectivo (BIC) organizadas como una sociedad por acciones y que sean contribuyentes del impuesto sobre la renta y complementarios, serán tratadas como ingreso no constitutivo de renta ni ganancial ocasional en la declaración del impuesto sobre la renta y complementarios del mismo año a que correspondan las utilidades, para lo cual deberán haberse distribuido efectivamente. En caso de que la distribución se realice cuando ya se haya presentado la declaración de renta, esta podrá corregirse para incorporar dicho tratamiento.

El monto a tratarse como ingreso no constitutivo de renta ni ganancia ocasional será hasta el diez por ciento (10%) de las utilidades generadas por la empresa y que sean efectivamente distribuidas en acciones a los trabajadores de la sociedad en el mismo año en que se genera la utilidad o en el periodo siguiente.

Para la aplicación de lo dispuesto anteriormente, se requiere cumplir lo establecido en el artículo 44 de la Ley 789 de 2002 y acreditar lo siguiente:

1. Que las sociedades de Beneficio e Interés Colectivo (BIC) cumplan lo dispuesto en la Ley 1901 de 2018 y su reglamentación.
2. Que se trate de acciones que confieran a los trabajadores derechos patrimoniales y políticos efectivos, que no desvíen la finalidad de las sociedades BIC, y respeten lo establecido en el artículo 379 del Código de Comercio.
3. Que sobre tales acciones no se constituya garantía, usufructo o cualquier otra limitación al derecho de dominio.
4. Que la remuneración que se realice al trabajador beneficiario, bajo cualquier modalidad directa o indirecta, en el promedio mensual calculado durante todo el año gravable en que se genera la utilidad, no podrá superar las 200 Unidades de Valor Tributario (UVT) al momento en que se concrete la participación.

Parágrafo primero. A partir del año gravable en que las sociedades de Beneficio e Interés Colectivo (BIC) pierdan la condición de Beneficio e Interés Colectivo en los términos y condiciones que establece el artículo 2.2.1.15.11. del Decreto 1074 de 2015, Único Reglamentario del Sector Comercio, Industria y Turismo, no podrán tener el tratamiento tributario previsto en el presente artículo.

Parágrafo segundo. Los dividendos pagados o abonados en cuenta a los trabajadores propietarios de las acciones repartidas por las sociedades de Beneficio e Interés Colectivo (BIC), se encuentran sujetos a lo establecido en los artículos 242 y 245 del Estatuto Tributario según corresponda.

Tratamiento tributario de las acciones recibidas por los trabajadores de las sociedades de Beneficio e Interés Colectivo (BIC). Las acciones recibidas por los trabajadores de las sociedades de Beneficio e Interés Colectivo (BIC) organizadas como sociedad por acciones, tendrán el tratamiento de ingreso en los términos que establece el artículo 108-4 del Estatuto Tributario. (Min Justicia, 2019)

6. Pensamiento estratégico

6.1. Estrategia de mercadeo

Idea o concepto de negocio y sector económico

Agencia de marketing Digital para emprendedores con enfoque inclusivo: En esta idea, lo que se busca es asesorar a empresas en especial PYMES que estén buscando una transición al mundo digital. Asesoría y acompañamiento en el manejo y creación de redes sociales, etapas en el funnel de conversión, estrategia digital, objetivos smart, KPI, básicos. Además del compromiso con la transformación digital se considera importante que todas las empresas deben tener un componente de inclusión en su apuesta. Por consiguiente, la propuesta de valor e innovación consiste en brindar especial asesoría para que las empresas que quieran incluir dentro de su propuesta estrategias para que todos, todas y todes sean parte de su proyecto.

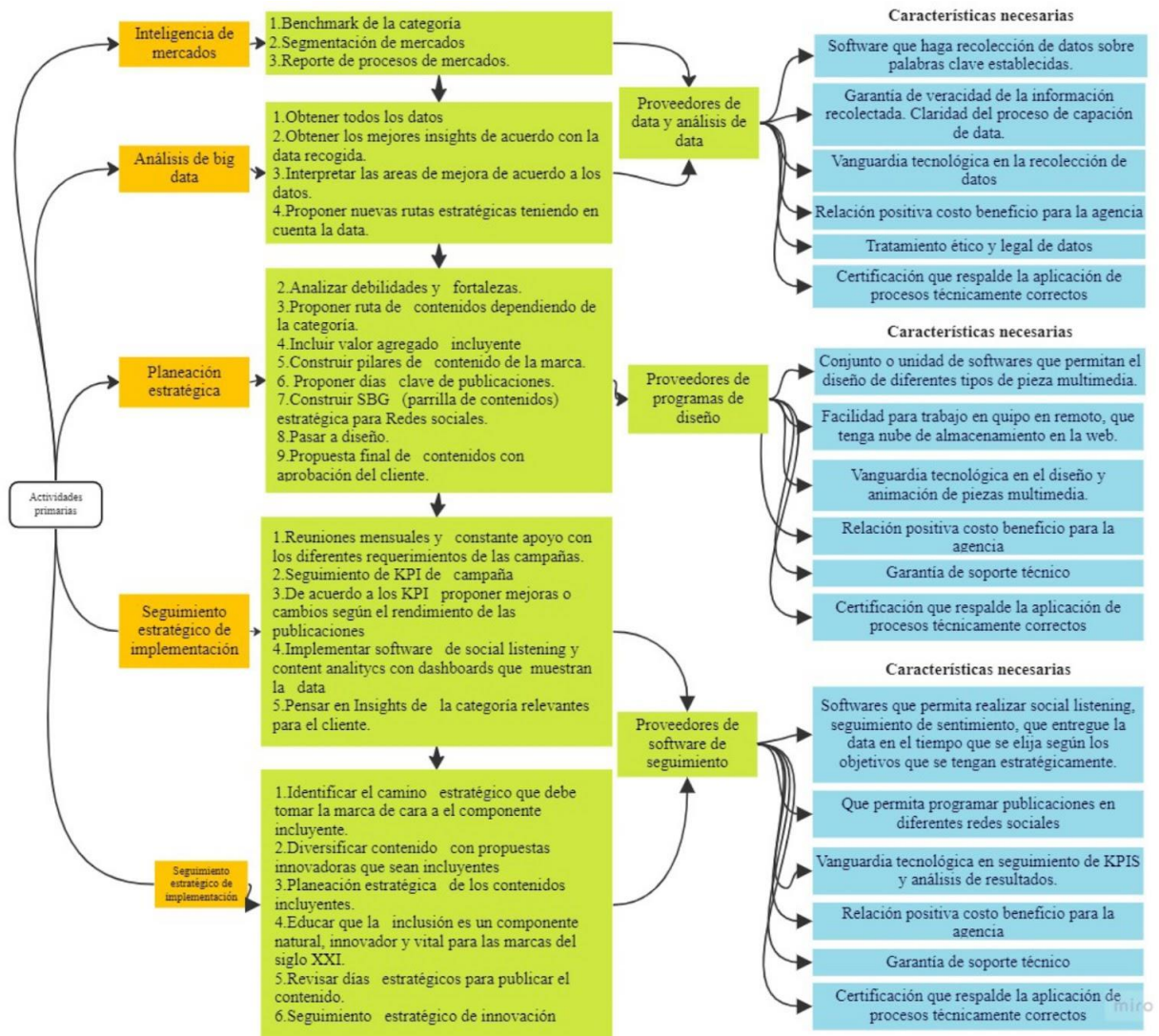
Mercados de la empresa

Mercado Proveedor:

Para el caso de la agencia de marketing digital con enfoque incluyente que se propone en este caso los proveedores serán quienes entreguen y faciliten las herramientas necesarias para la prestación del servicio, es decir, la agencia adquirirá con ellos tanto servicios como productos que sean estratégicos para los diferentes procesos que permitan entregar a las PYMES (clientes) estrategias de marketing digital completas. (Universidad San Ignacio de Loyola, 2007, p. 47)

En ese sentido, se realizará un esquema en el que se pueda ver que proveedores se necesitaran según el proceso interno y cuáles son las características necesarias por parte del proveedor para entrar en el mercado de la agencia:

Ilustración 23 Matriz de mercado de distribuidor por actividades de la agencia



(Elaboración propia)

Mercado Distribuidor:

El emprendimiento está constituido como uno completamente digital. Por consiguiente, el mercado distribuidor son los canales digitales de comunicación que se van a utilizar sumado a la pauta que implementemos en dichos canales. Sin embargo, desde la perspectiva tradicional de distribución de servicios el mercado distribuidor va a ser

productor- agente- consumidor: este no requiere un contacto directo con el consumidor, esta mediado por la tecnología y se hace por medio de transferencia. por lo tanto, es un canal directo que se va a utilizar. También se tendrá en cuenta el canal productor- consumidor que no requiere de un agente, sino que es más directo, en este se tiene contacto con el consumidor. (Cardona, Victoria, 2011)

Mercado Consumidor:

Interesa saber cuál es el mercado consumidor del proyecto, en ese sentido se van a dar respuestas clave a quien es el cliente. Sumado a una representación de nuestro cliente ideal (buyer persona).

Quién decide, quién compra, quién paga y quien consume.

| Quien decide | Quien compra | quién paga | Quien consume |
|---|---|---|---|
| Gerentes, accionistas y líderes de mayor rango dentro las PYMES. Si tienen departamento de marketing se define desde esta área. | PYMES que este interés en una transformación digital e incluyente de su empresa | Líderes del departamento de marketing de las PYMES que vean necesario el servicio que se ofrece. Porque ellos son los que definen si es necesario dentro de su presupuesto y alcance. | Departamento de marketing de las Pymes. |

Que se compra y porque

Se entiende que si se va a trabajar con pequeñas y medianas empresas el cliente no debe gastar lo que tiene, por eso dentro de la ficha técnica se incluye paquetes que pueden servir en cualquier momento del Customer Journey. Todos estos paquetes que se describen a continuación incluyen el enfoque diferencial diverso que es nuestro valor agregado.

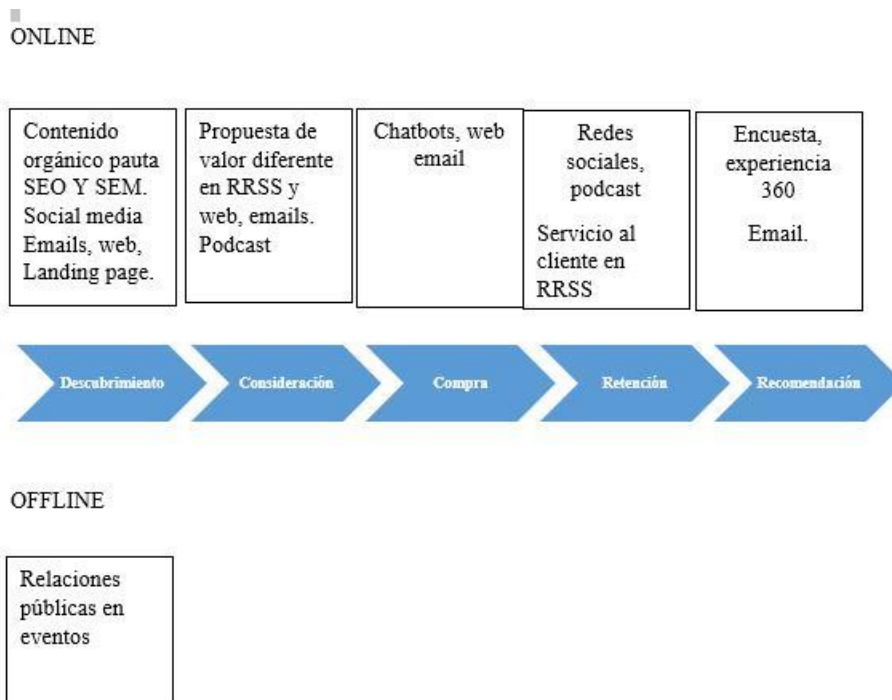
Cuándo se compra y con qué frecuencia.

Como se explicó anteriormente en la descripción de los paquetes el cuando define las necesidades del cliente teniendo en cuenta el diagnóstico. Desde la agencia se propone que la frecuencia para tener una estrategia digital incluyente contundente es un año, lo que quiere decir que el paquete número tres se ajusta a lo sugerido. No obstante, hay más opciones que contemplan menos tiempo.

Donde se compra

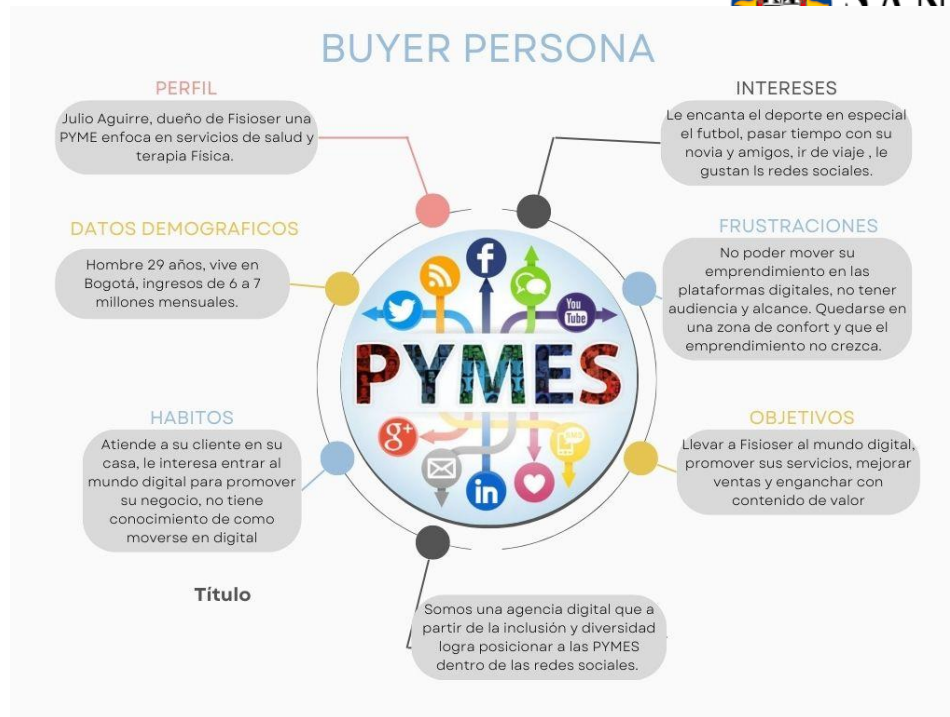
El servicio que se ofrece por parte de la agencia se encuentra en las redes sociales y página web. Estos canales de comunicación van a tener los números de contacto que permitan un excelente servicio que ponga el foco en el consumidor. A continuación, el viaje del cliente que muestra la planeación que se tiene en cada parte de la compra.

Ilustración 24 Customer Journey



(Elaboración propia)

Ilustración 25 Buyer Persona de la agencia



(Elaboración propia)

Estrategia de Marketing Mix

Estrategia de Producto (servicios):

Para el caso de la agencia que se propone en este documento se han descrito tres paquetes de servicio de marketing digital: Customer social media diagnostic, Customer social media strategy and data; y Customer social media complete plan. En cada plan se ofrecen contenidos de marketing digital estratégico, pero con entregables diferentes que se adaptan a las necesidades del cliente, de tal manera que este pueda elegir según su presupuesto y objetivos.

Adicionalmente, este servicio viene acompañado de un valor diferencial que realiza a la agencia que es el enfoque incluyente. Con este se propone llegar a más audiencias y generar una conexión con ellas a través de la representatividad de la diversidad, en todas sus

aristas, que se transforme en posicionamiento y fidelización para la PYME que será cliente.

A continuación, se muestra los niveles del servicio que se va a ofrecer en cuanto a beneficios:

Ilustración 26 Niveles de servicio

| | |
|--------------------------|--|
| Servicio básico | Posicionamiento, fidelización y crecimiento en presencia en canales digitales de la marca, que pueda ser medido a través del tiempo. |
| Servicio formal | Estrategia de marketing digital basada en análisis de datos que se puede medir través de indicadores y objetivos SMART. |
| Servicio ampliado | Propuesta de valor enfocada en marketing digital con enfoque incluyente para llegar a nuevas y más audiencias. |

(Elaboración propia)

Estrategia de Precios

Para definir el precio final que con el cual se va cobrar el servicio al cliente de la agencia de marketing digital con enfoque incluyente se tomaron dos visiones que combinadas pueden ofrecer interés en las PYMES y sostenibilidad en el tiempo de la agencia.

La primera visión está basada en los costos de funcionamiento, que consiste en añadir al costo final de producción del servicio un margen de ganancia que sea de beneficio para la agencia de marketing digital (Business, O. G., 2017). De esta manera se garantiza la sostenibilidad y garantía de calidad del servicio pues se puede costear cada parte del proceso de prestación del mismo.

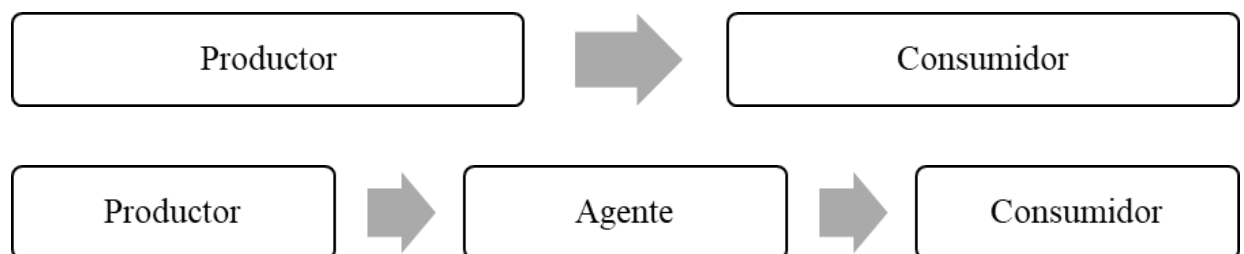
La segunda visión se fundamenta en los costos basados en la competencia, este consiste en considerar los precios de la competencia y a partir de ellos definir cuál sería el valor adecuado y estratégico para darle al servicio que se ofrecerá (Business, O. G., 2017). Considerando los valores promedio que cobran las empresas que están en el mercado ofreciendo servicios similares se puede buscar la manera de ser más competitivos para las PYMES sin salirse del mercado.

Al combinar ambas visiones con las perspectivas del marketing mix se obtiene una estrategia de precio que puede ser competitiva en el mercado en comparación con los competidores pero que además se respalda con el valor diferencial que está incluido en los costos de funcionamiento y que finalmente es la manera con la que se busca persuadir a los potenciales clientes.

Estrategia de Plaza (distribución):

Para este punto se retoma lo expuesto en el mercado del distribuidor dejando en claro cuáles serán las dos formas en las que se distribuye el servicio, como se ve en la siguiente ilustración:

Ilustración 27 Canales de distribución



El objetivo principal de esta estrategia está encaminado a concretar la contratación del servicio entre los potenciales clientes que se han definido como PYMES ubicadas en la

ciudad de Bogotá. En ese orden de ideas, se puede hablar de aliados clave que tengan acceso a clientes y puedan presentarle el servicio. Así mismo, se incluye la característica de empresa 100% digital lo cual permite entregar el servicio desde y hacia cualquier lugar; facilitando así la prestación del mismo para el cliente.

Dentro de los socios clave se encuentran la Cámara Colombiana de Comercio Electrónico y la Cámara de comercio LGBT, ambas enfocadas en las características de la agencia de marketing digital con enfoque incluyente descrita aquí. La primera por temas de digitalización y la segunda porque promueve la inclusión en el gremio empresarial.

Hablando de la característica de la empresa que la hace digital se pueden definir los siguientes canales de distribución:

Email marketing: A través de este canal se le hacen llegar a los clientes de manera periódica información del seguimiento de la estrategia, cuáles son los siguientes pasos en la misma y que sea este un canal de comunicación directo con ellos.

Nube de almacenamiento digital: En esta nube se dejarían la estrategia, los entregables de la estrategia y el seguimiento de la misma, para que tanto el cliente como la agencia puedan tener acceso a esta información de manera sencilla sin importar en qué lugar están ubicados.

Estrategia de Promoción y ventas

Teniendo en cuenta que esta agencia de marketing digital tiene un enfoque incluyente el momento preciso de lanzamiento va a ser el 28 de junio del 2023, día del orgullo LGBT; puesto que para ese momento ya va a estar como una idea consolidada en su totalidad al

haber finalizado con el proyecto de la especialización. Se proponen tres escenarios de lanzamiento que se complementan entre sí.

Escenario uno: Lanzar la estrategia el 28 de Junio del 2023 que es el PRIDE, se va a realizar un evento digital que se promocionará durante todo el mes en redes y en la página web con diferentes piezas de expectativa, contenido rápido y digerible que llame la atención de los posibles nuevos clientes. Todo el esfuerzo de una gran estrategia de expectativa se debe ver reflejado en el entregable de lanzamiento. El evento de lanzamiento es un Webinar sobre el porqué las marcas deben hacer la transición hacia una propuesta mucho más diversa e incluyente de sus comunicaciones, es un evento digital que va a ser liderado por la misma agencia en donde al final se van a poder ofrecer los diferentes paquetes de servicios.

Escenario dos: Para que la campaña de lanzamiento sea un éxito durante los meses anteriores se buscará pymes que estén empezando para ofrecer los servicios de la agencia de marketing digital con enfoque incluyente. Se asistirá a diferentes ferias y eventos como Buro, Vazar, Be Trade, entre otros, para tener la posibilidad de conversar y mostrar el portafolio de servicios. Se quiere persuadir a las empresas para que entiendan que la comunicación está cambiando, que debe ser distinta y más disruptiva por eso se realizó una segmentación de empresas que puedan estar interesados en este tipo de servicios. El contenido de valor direccionado hacia la inclusión va a ser el gancho más importante.

Propuesta de Marketing Digital

| Objetivo | Acción | KPI |
|---|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Posicionar a BE ONES como una | <ul style="list-style-type: none"> • Generar contenido orgánico y pagado | <ul style="list-style-type: none"> • Alcance para contenido orgánico y |

| | | |
|---|---|--|
| <p>agencia digital para que las PYMES planifiquen su estrategia digital de manejo de redes sociales.</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Promoción de servicios en Página Web | <p>redes sociales.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tráfico de redes sociales en la página web |
| <ul style="list-style-type: none"> • Fomentar el marketing incluyente como el factor diferencial a ofrecer a los clientes de la agencia. | <ul style="list-style-type: none"> • Podcast como contenido de valor en donde se toquen temas como marketing incluyente, diversidad y equidad de las marcas. Como nuestra propuesta tiene valor diferencial. | <ul style="list-style-type: none"> • Alcance y reproducciones en las plataformas. |
| <ul style="list-style-type: none"> • Realizar un seguimiento interno de indicadores de éxito en nuestras plataformas | <ul style="list-style-type: none"> • Reunión interna en donde se evalúa el cumplimiento de objetivos | <ul style="list-style-type: none"> • Cumplir los objetivos de alcance, posicionamiento y reproducciones en 6 meses. |

Valor diferencial: La propuesta de valor de esta agencia de marketing digital con enfoque incluyente consiste en transformar la mirada tradicional de contenidos de las

marcas, hacia una propuesta digital incluyente que constituye una mirada disruptiva desde la planeación estratégica, el diseño de contenido y el análisis de los datos. En la actualidad, las corporaciones han entendido que el marketing digital no es una moda si no el camino que está tomando el mercado global, uno en el que la interacción digital, la practicidad y la inmediatez juegan un papel contundente a la hora de cerrar negocios y generar ingresos.

La Idea en la mente del consumidor: Como se ha mencionado anteriormente, las audiencias están exigiendo una nueva manera de contar y de representaciones diversas dentro de la publicidad y el marketing. En ese sentido la inclusión entra a jugar un papel fundamental en la medida en que ofrece una mirada que incluye a muchas personas que históricamente han estado olvidadas. La idea es que el consumidor sienta a la marca cercana pues se podrá identificar con sus contenidos y que estos estén alineados a la cultura organizacional.

Los Beneficios para el cliente: Entrar a un mercado históricamente olvidado en el que pocos han puesto atención para ampliar sus ventas. Reconocer y participar en una tendencia global que se está imponiendo en los mercados como una forma de comunicación entre las marcas y de ellas con consumidores. Acceder a una generación de la sociedad que está decidida a apoyar emprendimientos que demuestran un genuino interés por la inclusión.

Branding y posicionamiento: Como parte del posicionamiento de la marca se trabaja alrededor de los valores corporativos de BE ONES como manera de posicionarse en el mercado a través de una cultura organizacional clara que también se ve reflejada en el factor diferencial que se ofrece a las pymes. Propensión al riesgo, velocidad, transparencia, colaboración y trabajo en equipo e inclusión.

Estrategia de clientes: Teniendo en cuenta cada una de las fases del funnel de conversión se proponen las siguientes estrategias para atraer, captar y fidelizar clientes:

Ilustración 28: Funnel de conversion



- Presentar en redes sociales y en espacios físicos como ferias ejemplos de empresas que han incorporado en sus estrategias de marketing el factor de inclusión y cómo esto ha significado una mejora en sus números en redes sociales y en ventas.
- Realizar un análisis de cómo están a nivel de marketing digital los emprendimientos y como BE ONES podría aportar al crecimiento de los mismos como promesas e indicadores medibles y claros.
- La fidelización se asegurará con el cumplimiento de las metas y el replanteamiento de nuevas estrategias y alcances cada vez más interesantes y que representen un ROI importante para el emprendimiento.

6.2. Estrategia organizacional

Para definir la estrategia organizacional se hizo de un cuadro de mando integral que permite hacer una matriz mediante la cual se relacionan los objetivos estratégicos de compañía con las necesidades organizacionales que periten finalmente definir los objetivos y acciones de la estrategia de talento humano

Cuadro de mando integral

Misión: Somos una agencia de marketing digital dedicada al asesoramiento, acompañamiento y creación de estrategias digitales que potencian la visibilidad en el mercado de emprendimientos y pymes. Nuestro objetivo es entregar a nuestros clientes un plan de manejo de plataformas digitales que no solo les permita ampliar su participación en el mercado, sino que propenda por la visibilización de minorías en escenarios en los que no suelen tener participación. Así como, la difusión de información que propenda por la inclusión de diversidades dentro de la publicidad y las comunicaciones externas de las organizaciones, siempre guiados por la responsabilidad social con cada grupo de las comunidades.

Visión: Para el año 2026 BE ONE'S se propone ser una agencia digital posicionada en el mercado colombiano como una empresa experta en asesoría a pymes y con apertura al mercado de grandes compañías ofreciendo creación y seguimiento de estrategias digitales en todas las plataformas existentes. Entregando a nuestros clientes un valor agregado de inclusión de minorías en las campañas de comunicación y publicidad digital.

Estrategia de la organización

| Perspectiva financiera | Perspectiva de cliente | Perspectiva de procesos | Perspectiva de aprendizaje y crecimiento |
|--|--|--|---|
| <p><i>Perspectiva financiera de crecimiento:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Ofrecer el paquete número tres de servicios con contrato mínimo a un año para tener un mejor flujo de caja y acompañamiento al cliente. • Lograr una alianza estratégica para obtener capital semilla que impulse el | <ul style="list-style-type: none"> • Fidelizar dos clientes con contrato a un año para el servicio del paquete número tres; que incluye inteligencia de mercados, estrategia e implementación. • Lograr 6 nuevos clientes que tomen cualquiera de los servicios en un periodo no menor a tres meses. | <ul style="list-style-type: none"> • Ofrecer tres pilares en cada servicio de estrategia de marketing digital correspondiente a innovación, calidad, marketing incluyente y posicionamientos de marca. • Entregar un informe de inteligencia de mercados que genere valor para la posterior creación de la estrategia de | <ul style="list-style-type: none"> • Definir los parámetros de contratación a través del modelo de gestión del talento humano por competencias • Capacitación y escuela de crecimiento: Lograr la capacitación del talento humano en tres pilares relacionados con los valores corporativos y las necesidades del mercado. • Establecer un plan carrera dentro de la empresa que permita el crecimiento interno a nivel de cargo del talento humano. |

| | | | |
|--|--|--|--|
| <p>negocio en el primer año.</p> <p><i>Perspectiva financiera de Productividad:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> Lograr el punto de equilibrio en un plazo de un año. Optimizar el recurso humano a través de la contratación directa de dos personas; para lograr mejores resultados para el cliente. | <ul style="list-style-type: none"> Lograr un porcentaje de 80 de satisfacción frente al servicio por parte de los clientes. | <p>marketing digital en cada servicio que se ofrece.</p> <ul style="list-style-type: none"> Lograr que los servicios prestados estén adaptados a las necesidades específicas de los clientes, en costos, necesidad y capacidades. Que el soporte IT ofrezca soluciones a temas de operación en un tiempo máximo de a 48 horas. Estandarizar los diferentes procesos administrativos | <ul style="list-style-type: none"> Crear equipos de trabajo pequeños que puedan encargarse de proyectos específicos que hagan uso de metodologías ágiles. |
|--|--|--|--|



| | | | |
|--|--|---|--|
| | | para el sostenimiento y funcionamiento de la empresa. | |
|--|--|---|--|

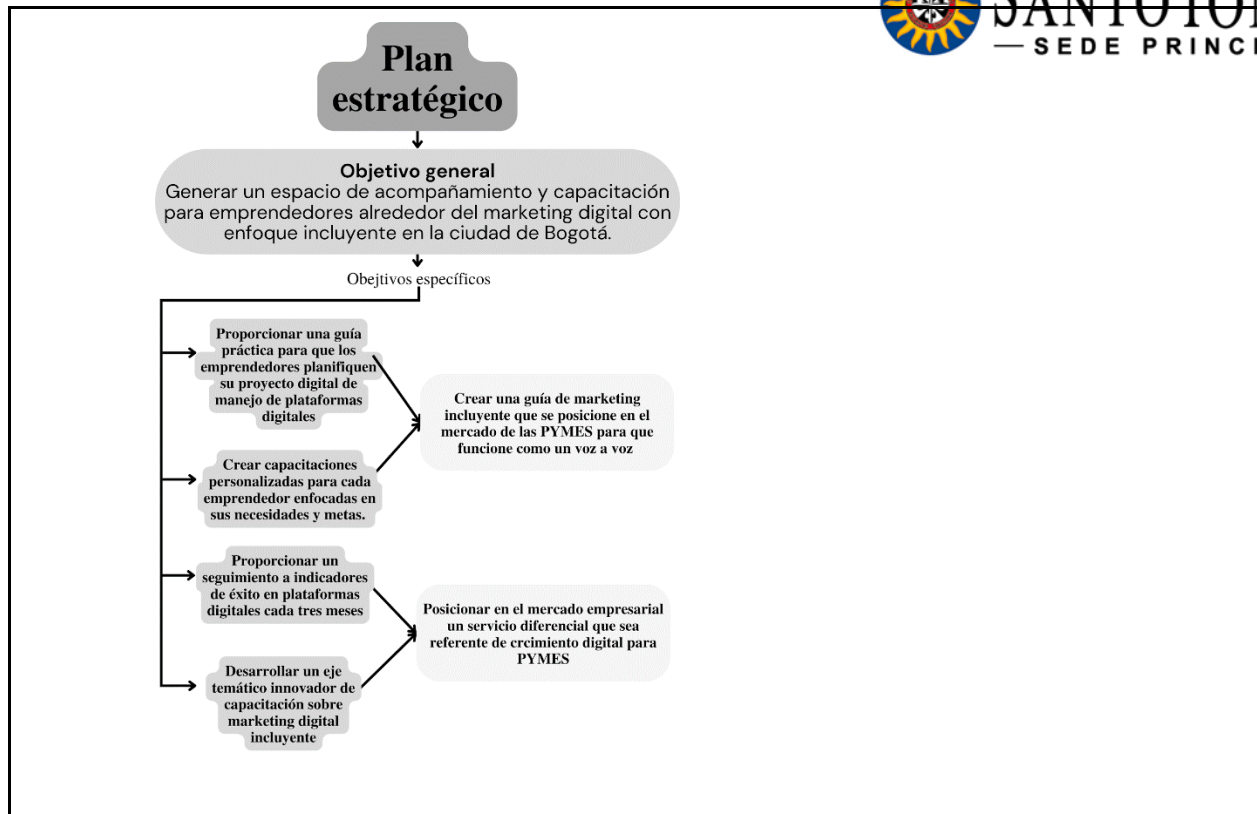
Objetivos estratégicos de la organización

Objetivo General

- Generar un espacio de acompañamiento y capacitación para emprendedores alrededor del marketing digital con enfoque incluyente en la ciudad de Bogotá.

Objetivos específicos

- Proporcionar una guía práctica para que los emprendedores planifiquen su proyecto digital de manejo de plataformas digitales.
- Crear capacitaciones personalizadas para cada emprendedor enfocadas en sus necesidades y metas.
- Proporcionar un seguimiento a indicadores de éxito en plataformas digitales.
- Desarrollar un eje temático innovador de capacitación sobre marketing digital incluyente.



Indicadores

| | | | |
|--|--|---|---|
| Nombre del indicador: | Procesos relacionado: | Cod. Ficha | IBO001 |
| Porcentaje de cumplimiento en la obtención de clientes | Diseñar las estrategias para conseguir los objetivos de la empresa | Elaborado por: | Camila Gutiérrez Romero |
| | | Fecha de última medición | NA |
| | | Definición del indicador: Conocer el porcentaje de clientes nuevos que están llegando a la compañía a través de las estrategias | Formula: # de clientes conseguidos/# de clientes objetivo |



| | | | |
|--|----------------------------------|-----------|---------------------|
| Fuentes de información: número de cierre de negocios, facturación. | Encargado de la medición: CEO | Meta: 60% | Periodicidad: anual |
|--|----------------------------------|-----------|---------------------|

| | | | |
|--|---|--------------------------------|----------------------------|
| Nombre del indicador: Índice de optimización de recursos. | Procesos relacionado: Hacer uso del presupuesto de la empresa para administrar los activos | Cod. Ficha | IBO002 |
| | | Elaborado por: | Camila Gutiérrez Romero |
| | | Fecha de última medición | NA |
| Definición del indicador: Conocer el indicador de rendimiento sobre el activo para entender que tanto se está aprovechando este para el crecimiento en ventas. | Formula: ventas netas en pesos/ activos fijos en pesos | Unidades: número | |
| Fuentes de información: valor de las ventas, facturación y compras | Encargado de la medición: CEO | Meta: 1 | Periodicidad: anual |

| | | | |
|--|--|-------------------|-----------------------|
| Nombre del indicador: Bienestar y cultura organizacional | Procesos relacionado: Facilitar la máxima comunicación entre los | Cod. Ficha | IBO003 |
| | | Elaborado por: | Daniel Felipe Beltrán |

| | | | |
|---|---|--|--------------------------|
| | miembros del equipo de trabajo y lograr que se alcancen de forma conjunta los objetivos para los clientes | Fecha de última medición | |
| Definición del indicador: Conocer el estado de bienestar de los miembros de la organización entendiendo que este se ve reflejado en los resultados y entregas a clientes. | | Formula: promedio % de satisfacción de cliente + % de bienestar evaluación de desempeño/ 2 | Unidades: porcentaje |
| Fuentes de información: Evaluación de desempeño interna y encuestas de satisfacción a cliente | Encargado de la medición: COO | Meta: 70 | Periodicidad: Trimestral |

| | | | |
|--|---|---|-----------------------|
| Nombre del indicador: Cumplimiento en informes | Procesos relacionado: servicio al cliente y estrategia de marketing digital | Cod. Ficha | IBO004 |
| | | Elaborado por: | Daniel Felipe Beltrán |
| | | Fecha de última medición | NA |
| Definición del indicador: Conocer el estado de entrega de informe con la | | Formula: Número de informes realizado/ el | Unidades: número |

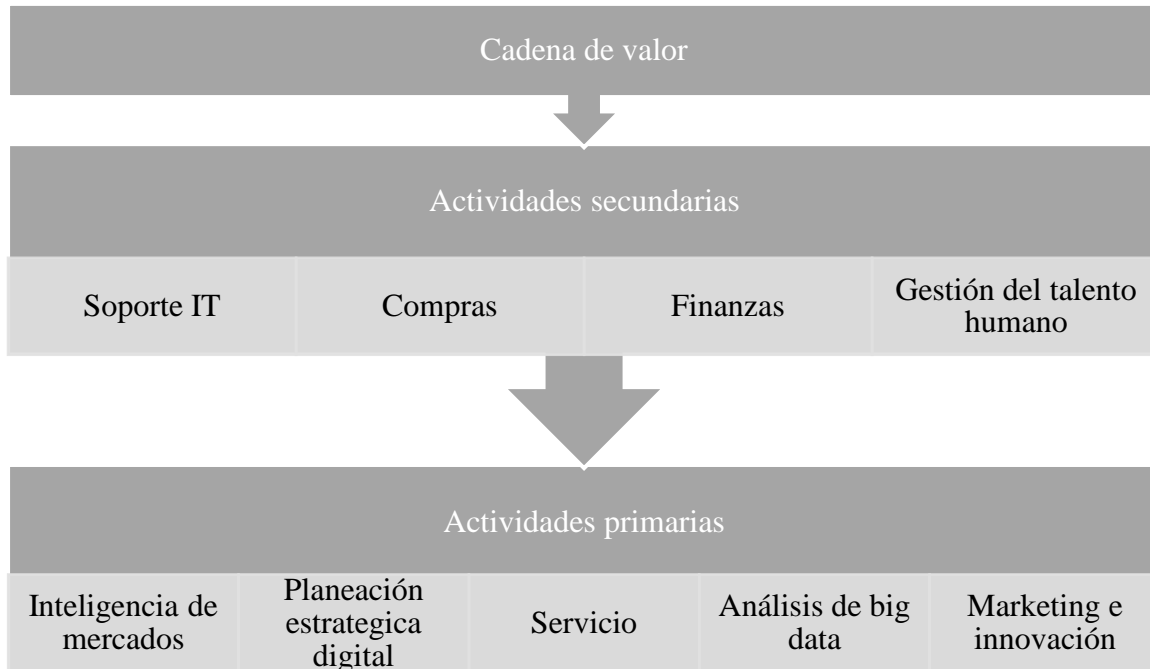


| | | | |
|---|--|-----------------------------|--------------------------|
| consolidación, posibles mejoras y evolución de los modelos analíticos existentes para dotar a la estrategia planteada de mejores recursos para tomar las decisiones | | número de informes esperado | |
| Fuentes de información: Entregas a cliente | Encargado de la medición: Diseñador gráfico | Meta: 1 | Periodicidad: Mensual |

| | | | |
|---|---|--------------------------|--------------------------|
| Nombre del indicador: optimización de proceso de data intelligence | Procesos relacionado: data intelligence y big data | Cod. Ficha | IBO005 |
| | | Elaborado por: | Daniel Felipe Beltrán |
| | | Fecha de última medición | NA |
| Definición del indicador: Entrega de informe de consolidación, posibles mejoras y evolución de los modelos analíticos existentes para dotar a la estrategia planteada de mejores recursos para tomar las decisiones | Formula: Número de informes realizado/ el número de informes esperado | Unidades: número | |
| Fuentes de información: Entregas a cliente | Encargado de la medición: Customer intelligence | Meta: 1 | Periodicidad: Mensual |

6.3. Análisis de procesos organizacionales

Ilustración 29: Clasificación de actividades



| Mapa estratégico | |
|---|---|
| Perspectiva financiera | |
| Generar estabilidad y crecimiento para el interés de inversionistas que contribuyan al continuo crecimiento de la organización a largo plazo | |
| Estrategía de crecimiento | Estrategia de productividad |
| <ul style="list-style-type: none"> Mantener un mejor flujo de caja a través de un buen acompañamiento al cliente. Lograr alianzas estratégicas para obtener capital semilla . | <ul style="list-style-type: none"> Lograr el punto de equilibrio en un plazo de un año. Optimizar el recurso humano para lograr mejores resultados para el cliente. |

Perspectiva de cliente

Propuesta de valor: asesorar a PYMES que estén buscando una transición al mundo digital a través del acompañamiento en el manejo y creación de redes sociales, estrategia digital, objetivos smart, KPI. Además de la transformación digital también ofrecer a las empresas un componente de inclusión en su apuesta que les permita llegar a más audiencias.

| | | | | | |
|----------------------|----------------------|---------------------------|--------------------------|--|---|
| | | | | | |
| Innovación y calidad | Marketing incluyente | Posicionamientos de marca | Inteligencia de mercados | Servicios de estrategia de marketing de calidad. | Acompañamiento durante todo el viaje del cliente. |

Perspectiva de procesos

Actividades primarias

| | | | | |
|---|--|--|---|---|
| Inteligencia de mercados: 1. Benchmark de la categoría | Planeación estratégica: 1. Diagnóstico de | Seguimiento estratégico de implementación: | Análisis de big data: 1. Obtener todos los datos | Marketing e innovación: 1. Identificar el camino estratégico que |
|---|--|--|---|---|



| | | | | |
|---|--|--|--|--|
| <p>2. Segmentación de mercados</p> <p>3. Reporte de procesos de mercados.</p> | <p>inteligencia de mercados.</p> <p>2. Analizar debilidades y fortalezas.</p> <p>3. Proponer ruta de contenidos dependiendo de la categoría.</p> <p>4. Incluir valor agregado incluyente</p> <p>5. Construir pilares de contenido de la marca.</p> <p>6. Proponer días clave de publicaciones.</p> <p>7. Construir SBG (parrilla</p> | <p>1. Reuniones mensuales y constante apoyo con los diferentes requerimientos de las campañas.</p> <p>2. Seguimiento de KPI de campaña</p> <p>3. De acuerdo a los KPI proponer mejoras o cambios según el rendimiento de las publicaciones</p> | <p>2. Obtener los mejores insights de acuerdo con la data recogida.</p> <p>3. Interpretar las áreas de mejora de acuerdo a los datos.</p> <p>4. Proponer nuevas rutas estratégicas</p> | <p>marca de cara a el componente incluyente.</p> <p>2. Diversificar contenido con propuestas innovadoras que sean incluyentes</p> <p>3. Planeación estratégica de los contenidos incluyentes.</p> <p>4. Educar que la inclusión es un componente natural, innovador y vital para las marcas del siglo XXI.</p> |
|---|--|--|--|--|



| | | | | |
|---|---|--|-----------------------------|---|
| | de contenidos) estratégica para Redes sociales. 8. Pasar a diseño. 9. Propuesta final de contenidos con aprobación del cliente. | 4. Implementar software de social listening y content analytics con dashboards que muestran la data 5. Pensar en Insights de la categoría relevantes para el cliente. | teniendo en cuenta la data. | 5. Revisar los estratégicos para publicar el contenido. 6. Seguimiento estratégico de innovación |
| Actividades secundarias | | | | |
| Soporte IT | Gestión de talento humano | Compras | Finanzas | |
| Método organizacional para toma de decisiones | | | | |
| a. Definición el problema: | | | | |

- i. Elegir un equipo estratégico que trabaje dentro del equipo en el que se ha identificado algún tipo de situación anómala.
- ii. Identificar el proceso claro y paso a paso del área en la que se encuentra el problema, de esa manera se puede diferenciar en qué punto de la cadena se está fraccionando el correcto proceso del servicio
- iii. Al momento de identificar los resultados del problema para no confundirlos con las razones así es más sencillo hacer un listado de hipótesis.
- iv. Señalar un listado de posibles razones por las cuales ese fraccionamiento del proceso genera un problema.

b. Criterios de evaluación:

. El proceso que está presentado problemas tiene unos entregables y objetivos, sobre estos necesario definir con cuáles criterios de evaluación se deben elegir las mejor posibilidades para solucionar el problema

- i. Construir una matriz de escenarios que relacionen el contexto interno y externo de la empresa junto con la hipótesis, con criterios y posibles soluciones para elegir el escenario más favorable.

c. Toma de decisiones e implementación

. Es necesario contar con un equipo interdisciplinario que pueda realizar el análisis de la matriz de escenarios desde la mayor cantidad de perspectivas posibles que involucran el funcionamiento de la empresa

- i. Definir un cronograma de implementación con puntos de llegada y evaluaciones periódicas que permitan hacer seguimiento y correcciones necesarias.



Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

Para este emprendimiento se plantea un diseño organizacional de tipo funcional, este se caracteriza por estructurarse alrededor de equipos de alto desempeño que se enfocan en actividades específicas según el core del negocio. Para este caso las actividades principales descritas en la cadena de valor (Altair, s.f.) Este planteamiento es a largo plazo, pues inicialmente el emprendimiento contaría con el recurso humano de dos profesionales en comunicación que harían trabajo híbrido para actividades principales y de soporte.

| | |
|---|--|
| Gestión del talento humano por competencias | Definición y análisis de cargo con ficha técnica. |
| Capacitación y escuela de crecimiento | Estructura de plan de entrenamiento enfocado en los cargos y necesidades para prestar los servicios de manera óptima. |
| Plan carrera | Crear el plan carrera según las necesidades de la empresa a nivel organizacional y acompañado del plan de capacitación |
| Cultura organizacional | Crear equipos de trabajo pequeños que puedan encargarse de proyectos específicos. Valores organizacionales: |



Propensión al riesgo: nuestro equipo tiene claro que el fracaso es una oportunidad para mejorar y que siempre se puede aprender ante cualquier situación es por eso que los incentivamos a realizar apuestas innovadoras que se salgan de lo común sin importar que suceda.

Velocidad: Entendemos que en ninguna circunstancia las condiciones de trabajo serán del todo perfectas, por eso para nuestra organización es fundamental que todos los miembros se adapten a un entorno con dificultades, que tengan en todo momento la disposición de aprender y aportar, además que encuentren la mejor solución a dichos inconvenientes.

Transparencia: Nuestra organización se caracteriza por que todos sus procesos tanto internos como externos son con la mayor transparencia, tanto la



toma de decisiones con

ejecución de las estrategias.

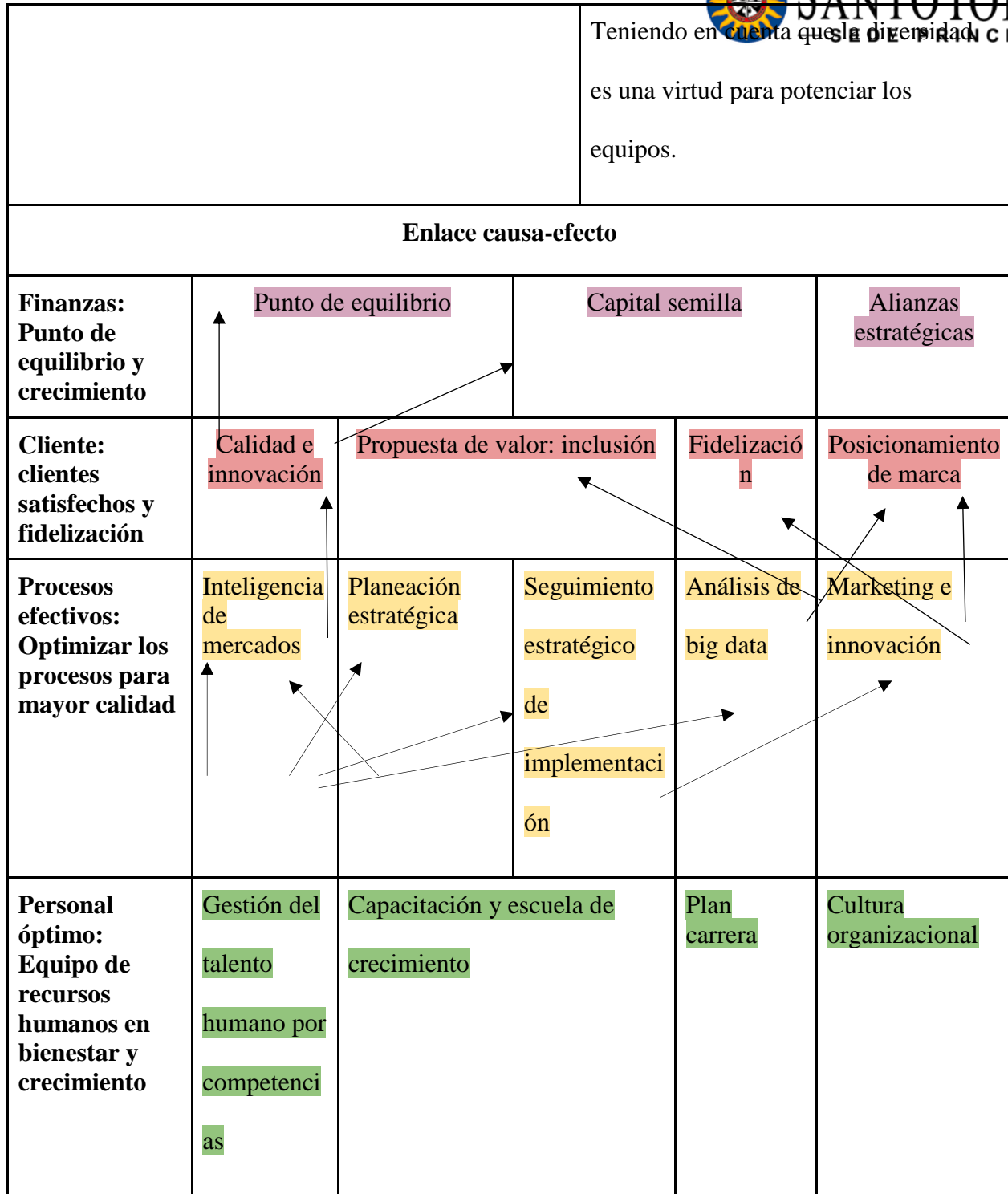
Colaboración y trabajo en equipo:

Debe haber mente abierta en el equipo, que todos los miembros sean capaces de compartir sus ideas. La

interdisciplinariedad genera un campo más abierto de propuestas que se deben llevar a cabo de manera colaborativa.

Lo anterior se debe realizar teniendo en cuenta siempre la misión de la organización para que los miembros del equipo entiendan el significado de su labor, el sentido de pertenencia se logra si el equipo se siente identificado con la cultura por eso la elección de mi equipo es fundamental.

Inclusión: este no solo hace referencia al valor agregado que se ofrece a los clientes sino que es una forma de trabajo que implica respetar, valorar y considerar las diferentes perspectivas, estilos y vivencias de cada persona.



7. Formulación y evaluación financiera

7.1. Estudio económico

En la siguiente tabla se evidencia el flujo de caja neto de la inversión desglosada por cinco periodos anuales a futuro, teniendo en cuenta que este proyecto está planteado para lanzarse en el año 2023. Adicionalmente, se encuentran los ingresos de acuerdo a la proyección de ventas, los costos administrativos, pasivos, amortizaciones, intereses, depreciación y pago de impuestos del periodo que corresponde del 2023 a 2027.

Es importante aclarar que estos cálculos fueron basados en los costos de producción de los servicios, los costos administrativos y la inversión inicial que se necesita para dar inicio al funcionamiento a la agencia. Con estos datos iniciales se proyectó el estudio económico de los siguientes cinco años a partir del inicio de operaciones en el 2023. Para completar la información se proyectó un crecimiento del 5% en número de servicios vendidos cada año con respecto al año anterior. Este dato teniendo en cuenta el crecimiento que tuvo el sector del 2020 al 2021 (Semana, 2022). Así mismo, se proyectó el crecimiento de gastos en valores en 5%, teniendo en cuenta el índice de IPC de diciembre del año 2021. (Dane, 2022)

Ilustración 30 Estudio económico

| FLUJO DE CAJA NETO PROYECTO DE INVERSIÓN | 2023 | | | | | 2024 | | | | | 2025 | | | | | 2026 | | | | | 2027 | | | | |
|--|------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|---|---|---|---|------|---|---|---|---|------|---|---|---|---|------|---|---|---|--|
| | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| Periodos anuales | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| + Ingresos | | \$ 172.137.333 | \$ 189.781.410 | \$ 199.744.934 | \$ 209.757.090 | \$ 220.246.252 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| - Costos operacionales | | \$ 39.724.000 | \$ 42.957.988 | \$ 45.943.609 | \$ 48.282.676 | \$ 50.698.904 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| - Gastos admón. y ventas | | \$ 43.034.333 | 47.445.353 | 49.936.234 | 52.439.272 | 55.061.563 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| - Interés préstamo | | \$ 5.486.050 | \$ 5.760.353 | \$ 6.034.655 | \$ 6.308.958 | \$ 6.583.260 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| - Depreciación | | \$ 4.299.000 | 4.299.000 | 4.299.000 | 4.299.000 | 4.299.000 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| - Amortización | | | - | - | - | - | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| = Utilidad antes de impuesto | | \$ 79.593.950 | 89.318.718 | 93.531.436 | 98.427.184 | 103.603.525 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Impuesto 35% | | \$ 27.857.883 | 31.261.551 | 32.736.003 | 34.449.514 | 36.261.234 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| = Utilidad después de impuestos | | \$ 51.736.068 | 58.057.166 | 60.795.433 | 63.977.669 | 67.342.291 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| + Depreciación | | \$ 4.299.000 | 4.299.000 | 4.299.000 | 4.299.000 | 4.299.000 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| + Amortización intangible | | \$ - | - | - | - | - | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| + Préstamo | | \$ - | 0 | 0 | 0 | 0 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| - Amortización deuda | | \$ - | 0 | 0 | 0 | 0 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| + Valor de salvamento | | \$ - | 0 | 0 | 0 | 0 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| - Inversión inicial | | -\$ 30.000.000 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| = FCN | | (30.000.000) | 56.035.068 | 62.356.166 | 65.094.433 | 68.276.669 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

(Elaboración propia)

7.2. Costos

Un punto fundamental para definir la viabilidad de cualquier proyecto es tener claro cuáles serán las herramientas, fuerza de trabajo y activos necesarios para prestar el servicio que se va a vender. De esa manera se puede definir desde que punto se debe partir para tener un punto de equilibrio y rentabilidad a largo plazo. Teniendo en cuenta que esta agencia se propone prestar servicios de marketing digital, se tomaron dos de los planes propuestos para precisar los costos que se van a tener tanto directos, como indirectos y administrativos.

A continuación, se encuentran definido en tablas los diferentes ítems que se van a usar de manera directa en cada plan, aquellas herramientas que se usaran en ambos planes y los costos administrativos que, aunque no intervienen directamente en la prestación del servicio, si son necesarios para el funcionamiento de la agencia.

Ilustración 31 Costos Customer social media diagnostic

| Customer social media diagnostic (16 H) | | | | | |
|---|------------|----------|-------|---------|----------------------|
| PRONOSTICO O EXPECTATIVA DE VENTAS MENSUAL | | | | | |
| COSTO DIRECTO | Valor/hora | Vr. Comp | Horas | | CVU |
| Costo indirecto | | | | | \$ 301.250,00 |
| FREELANCE CX INTELIGENCE | \$ 13.000 | | 16 | 208.000 | \$ 208.000,00 |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| TOTAL Costo Unitario | | | | | \$ 509.250,00 |

(Elaboración propia)

Ilustración 32 Costos Customer social media complete plan

Customer social media complete plan (82 H)
PRONOSTICO O EXPECTATIVA DE VENTAS MENSUAL
1

| COSTO DIRECTO | Valor/hora | Vr. Comp | Horas | | CVU |
|-----------------------------|------------|----------|-------|---------|----------------------|
| FREELANCE CX INTELIGENCE | \$ 13.000 | | 16 | 212.333 | \$ 212.333,33 |
| FREELANCE DISEÑADOR | \$ 13.000 | | 11 | 143.000 | \$ 143.000,00 |
| Costo indirecto | | | | | \$ 301.250,00 |
| Software de diseño Adobe | | | | | \$ 158.300,00 |
| TOTAL Costo Unitario | | | | | \$ 814.883,33 |

(Elaboración propia)

Ilustración 33 Costos indirectos de la prestación de los servicios

| COSTOS INDIRECTOS | Und. Comp | Vr. Comp | Ponderacion | | COSTO |
|---------------------------------|-----------|------------|-------------|---|----------------------|
| | | | A | B | |
| Suscripcion Hootsuit | | \$ 490.000 | 1 | 1 | \$ 490.000,00 |
| Electricidad | | \$ 90.000 | 1 | 1 | \$ 22.500,00 |
| Mantenimiento de los equipos | | \$ 90.000 | 1 | 1 | \$ 90.000,00 |
| Internet | | \$ 95.000 | 1 | 1 | \$ - |
| | | | 1 | 1 | \$ - |
| | | | | | \$ - |
| Subtotal costo indirecto | | | | | \$ 602.500,00 |

(Elaboración propia)

Ilustración 34 Costos administrativos

| COSTOS ADMIN | Valor hora | Sueldo | Factor prestacional | Horas | CVU |
|----------------------------|------------|--------------|---------------------|-------|------------------------|
| CEO | | \$ 1.300.000 | 1.989.000 | | \$ 1.989.000,00 |
| COO | | \$ 1.300.000 | 1.989.000 | | \$ 1.989.000,00 |
| Servicio contador | \$ 9.375 | \$ 206.250 | | 22 | \$ 206.250,00 |
| Asesoría legal | \$ 12.300 | \$ 196.800 | | 16 | \$ 196.800,00 |
| Papelería | | | | | \$ 30.000,00 |
| Gastos de representación | | | | | \$ 200.000,00 |
| Pauta, redes y hoosting | | | | | \$ 275.000,00 |
| Oficinas We Work | | | | | \$ 600.000,00 |
| Subtotal costo admi | | | | | \$ 5.486.050,00 |

7.3. Punto de equilibrio

El fin último que se plantea en un Proyecto es que este pueda ser sostenible por sí mismos, incluso más allá de generar lucro. La meta inicial es alcanzar el punto de equilibrio,

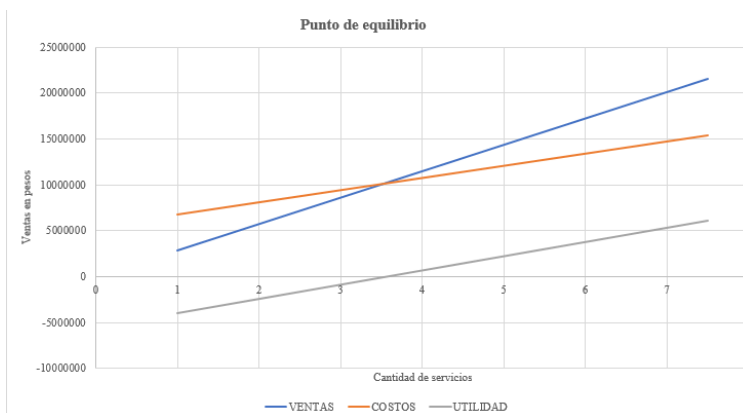
es decir, llegar a un punto en el que las entradas en ventas sean suficientes para mantener en funcionamiento la agencia y responder por las diferentes obligaciones adquiridas sin necesidad de hacer uso de los activos fijos de la misma.

Para el caso del proyecto planteado en este documento se definió el punto de equilibrio a través del uso de la fórmula de la siguiente formula:

Punto de equilibrio= Costos administrativos/ (precio promedio unitario de un servicio-costo de producción

El valor obtenido está representado en número de servicios que es necesario vender para llegar a ese punto de equilibrio. Cómo se ve en la siguiente gráfica el punto de equilibrio de esta agencia es de 5 servicios al mes. La periodicidad se definió teniendo en cuenta que la data usada en la fórmula correspondió a valores mensuales.

Ilustración 35 Punto de equilibrio



(Elaboración propia)

7.4. Presupuesto

Para el presupuesto se tienen contemplados los activos fijos que corresponden al core de negocio como: equipos de cómputo, un proyector y un tablero lo anterior va a estar

apalancado por un préstamo inicial de \$30.000.000 que va a ser pagado en 60 cuotas con una tasa de interés de 24,5% y un pago mensual de \$922.526. También se tuvo a consideración el impuesto a la renta para el 2023 porque teniendo en cuenta las proyecciones de ventas para dicho año se debería declarar renta. Además, un balance de instalación que contempla los activos fijos previamente contemplados y los activos corrientes. Los activos corrientes corresponden al flujo de caja resultante posterior a la compra de los activos fijos, en este caso queda un préstamo en caja de \$8.500.000 y una inversión de \$1.000.000 inicial por parte de los socios. Finalmente se contemplan las obligaciones financieras que son los pasivos a largo plazo que son \$30.000.000 de la deuda inicial.

Ilustración 36 Presupuesto inicial para compra de activos

| Activos fijos | Tipo | Valor | Depreciación anual |
|-------------------------|------------|----------------------|---------------------|
| EQUIPOS DE COMPUTO | Tecnología | \$ 21.000.000 | \$ 4.200.000 |
| PROYECTOR | Tecnología | \$ 200.000 | \$ 40.000 |
| TABLERO ACRÍLICO | Mueble | \$ 295.000 | \$ 59.000 |
| Subtotal Activos | | \$ 21.495.000 | \$ 4.299.000 |

| Deuda | Número de cuotas | Valor | TEA | Pago mensual |
|----------------------------|------------------|---------------|--------|--------------|
| Prestamo inversión inicial | 60 | \$ 30.000.000 | 24,50% | \$ 922.526 |

| Impuestos | Valor % |
|-----------|---------|
| Renta | 35% |

| Tasa fija - Cuota fija | |
|--|------------------|
| Por un crédito de: | \$ 30,000,000 |
| Pagarías 60 cuotas mensuales por un valor aproximado de: | \$922,526 |
| Tasas y tarifas | |
| Tasa mes vencido | 2.28% |
| Seguro de vida | \$36,000 |

(Elaboración propia)

Ilustración 37 Balance de instalación del proyecto

| Balance de instalación | | | |
|-------------------------------|----------------------|------------------------------|----------------------|
| ACTIVOS CORRIENTE | | PASIVOS A LARGO PLAZO | |
| Inversión | \$ 1.000.000 | OBLIGACIÓN FINANCIERA | \$ 30.000.000 |
| Prestamo en caja | \$ 8.505.000 | TOTAL PASIVO A LARGO PLAZO | \$ 30.000.000 |
| TOTAL ACTIVO CORRIENTE | \$ 9.505.000 | PATRIMONIO | \$ - |
| ACTIVO FIJO | \$ 21.495.000 | TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO | \$ 30.000.000 |
| TOTAL ACTIVO FIJO | \$ 21.495.000 | | |
| TOTAL ACTIVO | \$ 30.000.000 | | |
| | | \$ - | TOTAL CONTROL |

(Elaboración propia)

7.5. Flujo de caja

El flujo de caja hace referencia a las salidas y entradas netas de dinero que tiene el proyecto en determinado período de tiempo. Para este caso es una proyección del flujo de caja neto para los próximos cinco años a partir del lanzamiento de la empresa que es en el 2023. Esta proyección de flujo de caja neto está basada en el estudio económico en donde se tiene en cuenta las entradas por ventas y las salidas por gastos de funcionamiento, gastos administrativos y pago de créditos. El punto 0 es negativo porque corresponde a la financiación inicial que se va a apalancar con un préstamo a entidad financiera.

Ilustración 38 Flujo de caja neto

| | | 2023 | 2024 | 2025 | 2026 | 2027 |
|-----------|---|-----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|
| Periodico | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | | -\$ 30.000.000 | \$ 56.035.068 | \$ 62.356.166 | \$ 65.094.433 | \$ 68.276.669 |
| | | | | | | \$ 71.641.291 |

(Elaboración propia)

7.6. Estados financieros

Ilustración 39 Estados financieros

| Estados financieros | | | | | |
|--|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| DESCRIPCIÓN | 2023 | 2024 | 2025 | 2026 | 2027 |
| | AÑO1 | AÑO2 | AÑO3 | AÑO4 | AÑO5 |
| PROYECCIONES DE VENTAS del Customer social media diagnostic (16 H) | 30 | 32 | 33 | 35 | 36 |
| INGRESOS POR VENTAS | \$ 66.202.500 | \$ 72.988.256 | \$ 76.820.140 | \$ 80.670.726 | \$ 84.704.766 |
| PROYECCIONES DE VENTAS Customer social media complete plan (82 H) | 30 | 32 | 33 | 35 | 36 |
| INGRESOS POR VENTAS | \$ 105.934.833 | \$ 116.793.154 | \$ 122.924.794 | \$ 129.086.363 | \$ 135.541.486 |
| Ingreso total por ventas | \$ 172.137.333 | \$ 189.781.410 | \$ 199.744.934 | \$ 209.757.090 | \$ 220.246.252 |
| Costo de venta de Customer social media diagnostic (16 H) | \$ 15.277.500 | \$ 16.066.838 | \$ 17.646.786 | \$ 18.567.955 | \$ 19.498.294 |
| Costo de venta de Customer social media complete plan (82 H) | \$ 24.446.500 | \$ 26.891.150 | \$ 28.296.824 | \$ 29.714.721 | \$ 31.200.610 |
| - COSTO DE VENTAS | 39.724.000,00 | 42.957.987,50 | 45.943.609,38 | 48.282.675,97 | 50.698.904,07 |
| = UTILIDAD BRUTA EN VENTAS | 132.413.333,33 | 146.823.422,50 | 153.801.324,65 | 161.474.413,57 | 169.547.347,65 |
| - GASTOS DE ADMINISTRACIÓN | 5.486.050,00 | 5.760.352,50 | 6.034.655,00 | 6.308.957,50 | 6.583.260,00 |
| = UTILIDAD O PERDIDA OPERACIONAL | 126.927.283,33 | 141.063.070,00 | 147.766.669,65 | 155.165.456,07 | 162.964.087,65 |
| - INTERESES FINANCIEROS | 11.070.312,00 | 11.070.312,00 | 11.070.312,00 | 11.070.312,00 | 11.070.312,00 |
| = UTILIDAD O PERDIDA ANTES DE IMP. | 115.856.971,33 | 129.992.758,00 | 136.696.357,65 | 144.095.144,07 | 151.893.775,65 |
| - IMPUESTO DE RENTA | 75.307.031,37 | 84.495.292,70 | 88.852.632,47 | 93.661.843,64 | 98.730.954,17 |
| = UTILIDAD O PERDIDA DEL PERIODO | 40.549.939,97 | 45.497.465,30 | 47.843.725,18 | 50.433.300,42 | 53.162.821,48 |

(Elaboración propia)

7.7. TIR, VPN y TIO

Los indicadores de bondad económica son herramientas útiles para vislumbrar la viabilidad de un proyecto de acuerdo a su inversión y proyecciones. Para calcular el Valor presente neto (VPN) y la Tasa interna de retorno (TIR) es necesario conocer la TIO, que corresponde a la tasa de descuento entendida como un “tipo de interés que sirve para calcular el valor actual de los flujos de fondos que se obtendrán en el futuro” (Muñoz, 2022). Por lo general esta tasa se define con el historial financiero de la empresa, teniendo en cuenta que el proyecto aquí planteado es de cero, es decir está próximo a iniciar.

El método para sacar la TIO que se definió fue a través de un portafolio diversificado de riesgo en el que se plantea la tasa efectiva anual que se tendría si la inversión inicial no se usara para la agencia si no para otras inversiones. A través de ese cálculo y definiendo la participación de ese TEA en el porcentaje ponderado del valor de la inversión es que se obtuvo la TIO, como se ve en la siguiente tabla.

Ilustración 40 TIO del Proyecto

| Valor de la inversión inicial | | \$ 30.000.000 | | | |
|------------------------------------|---------------|---------------------|------------|--------------------------------------|------------------|
| Portafolio diversificado de riesgo | | | | | |
| Descripción | Inversión | Tasa efectiva anual | Tiempo año | %Ponderado del valor de la inversión | T de descuento |
| Acciones de apple | \$ 20.000.000 | 2,6% | 1 | 66,666667 | 1,7266667 |
| Finca raíz | \$ 10.000.000 | 14,0% | 1 | 33,333333 | 4,6666667 |
| | | | | Total T de descuento | 6,3933333 |

(Elaboración propia)

Ahora bien, en la siguiente ilustración se encuentra el resultado del VPN, que es el mismo VAN, y de la TIR. Estos resultados se pueden interpretar positivamente pues el VPN es mayor a cero dando a entender que el valor de los flujos durante el periodo evaluado es

mayor al desembolso que se hace para sostenerse; haciendo al proyecto rentable. Para el caso de la TIR, la interpretación también es positiva pues la tasa de retorno de la inversión supera el 100 %.

Ilustración 41 TIR y VPN del proyecto

| | | | |
|---------------|------------------|--|---------|
| VAN periódico | \$238.348.097,41 | TIR (Tasa interna del retorno) Periódica | 194,48% |
|---------------|------------------|--|---------|

(Elaboración propia)

Conclusiones

En una instancia inicial es pertinente hablar de la importancia que tienen este tipo de estudios para el planteamiento y la viabilidad de la idea de negocio. Pues si bien la idea de negocio es fácilmente ubicable dentro del factor tecnológico y la industria 4.0, no son estos los únicos escenarios en los que el emprendimiento se desarrollará. Teniendo en cuenta que son múltiples los factores que se involucran en el funcionamiento de una agencia de marketing digital incluyente; aún más, cuando el factor diferenciador de este es la tendencia global en prácticas más incluyentes en la representatividad de diferentes personas, culturas, identidades, entre otros.

Así mismo, es pertinente construir una idea de negocio no solo desde un deseo personal sino también desde las posibilidades del mercado en cuanto a desarrollo del sector y la innovación que se puede presentar ante los potenciales clientes. En este punto, el análisis del desarrollo y la prospectiva futura del sector productivo evidencio que la idea de negocio tiene un importante potencial de viabilidad y crecimiento a nivel global; aun así, para el caso

colombiano es indispensable que existan esfuerzos colectivos para que el sector de las TIC's continúe su crecimiento.

Ahora bien, hay variables que están incluidas en la industria 4.0 que definitivamente son primordiales para el desarrollo del negocio, no solo en la actualidad si no en el futuro, es por eso que en la ejecución de la idea de negocio se contemplarán desarrollos como la minería de datos y la big data; que permitirán ofrecer un servicio más completo y competitivo.

También es interesante analizar cómo la tendencia de inclusión es una variable que tiende a crecer, pues son temas que a nivel internacional se están abordando cada vez más. Ya no tienen un papel secundario, por el contrario las mismas audiencias están exigiendo más diversidad haciendo que este factor sea determinante en los mercados y la economía global. Es decir, esta variable tiende a crecer y ubicarse en un papel cada vez más importante en la industria en la que el emprendimiento pretende ubicarse.

También, se encuentra un escenario en el que preparación y capacitación constante sobre temas de desarrollo tecnológico en general es indispensable para afrontar los posibles futuros en lo que el negocio se va a desenvolver. Así mismo, el desarrollo de una de las variables dentro del entorno digital, que es el escenario del emprendimiento, se interrelaciona con el desarrollo de las otras por lo cual es importante buscar estrategias en las que todas estas variables puedan crecer de la mano.

Las posibilidades del sector de acuerdo a lo investigado son muy grandes, hay una evolución constante del marketing digital en Colombia igualando lo invertido en campañas ATL y BTL en el 2022 que son metodologías de marketing tradicional. El marketing digital

pasó de ser una posibilidad interesante para las empresas a ser una necesidad y una herramienta eficaz. Después de más de un año investigando en la viabilidad del proyecto y todas sus implicaciones se entiende que es una excelente opción profesional y de vida. Es necesario trabajar en la obtención de clientes, poder brindar la mejor experiencia apalancados de la oferta de valor será un punto clave. Para ello, la estrategia de marketing es fundamental, se ha evidenciado que el posicionamiento inicial de la marca es una excelente oportunidad para iniciar un proyecto, se tuvo en cuenta pauta, posicionamiento orgánico y un factor diferencial que va a permitir no solo realizar la venta si no dejarle un producto a la sociedad.

Se comprobó que hay una demanda potencial del mercado, cuánto se invierte en publicidad digital al año, que se tiene claridad del mercado meta y que las PYMES que son nuestro público objetivo tienen la posibilidad de invertir en nuestro servicio. Partiendo del hecho de que la propuesta principal es que la agencia es una inversión que permite potenciar negocios y potenciar una idea que es que todos se deben sentir incluidos y representados, hacia allá se dirige la tendencia de las marcas y se prospecta la agencia como tal.

En cuanto a la evaluación financiera, los datos obtenidos dejan ver que existe una viabilidad muy importante para llevar a cabo el proyecto pues tanto la demanda como el sector han venido creciendo de manera exponencial durante los últimos años. Esto en consonancia con la importancia que ha tomado el marketing digital en el escenario global. Adicionalmente, el sector de las PYMES en latinoamerica está creciendo en su interés de comprar servicios digitales, más del 70% de estas hace inversión en publicidad digital (Montes, 2019)

Hay una exigencia del mundo al cambio a una mejor representación de las audiencias y la propuesta está pensada desde todos los puntos de vista hacia algo innovador, disruptivo, social y justificado en las estadísticas y proyecciones. Se comprueba que es posible partir de una idea con connotaciones sociales un emprendimiento con todo un andamiaje de posibilidades que la respaldan.

Bibliografía

Almazan, M., Mejia, J. (2010). Comunidad LGBT: Historia y reconocimientos jurídicos. Justicia, 15 (17), 78-110. Recuperado de:

<http://revistas.unisimon.edu.co/index.php/justicia/article/view/618>

Alarcón, J. Paz R, Carmen L, El poder político en el pueblo wayuu: Re/definiciones y nuevos liderazgos Espacio Abierto, vol. 16, núm. 2, abril-junio, 2007, pp. 261-276.

Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/122/12216205.pdf>

Alianza del Pacífico. (2012). One page MDR, Hoja de ruta para el mercado digital regional de la alianza del pacífico. Recuperado de: https://alianzapacifico.net/wp-content/uploads/2021/07/OnePagerMDR_.pdf

Alianza del Pacífico. (2012). Hoja de ruta para el mercado digital regional de la alianza del pacífico. Recuperado de: <https://alianzapacifico.net/wp-content/uploads/2021/06/HOJA-DE-RUTA-PARA-EL-MERCADO-DIGITAL-REGIONAL-DE-LA-ALIANZA-DEL-PACIFICO.pdf>

Altair. (s.f.). La elaboración del plan estratégico. Altair. Economía 3.

Ayala, P., Fernandez, L., Patiño, M., Duran, I., García, J., Penaranda, L. Lineamientos

Y Recomendaciones Para La Construcción De Una Política De Industrias 4.0. Recuperado de:

<https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Estudios%20Economicos/532.pdf>

Balarezo, A., Llivichiuza, D. (2015). Las redes sociales como nueva opción de promoción de las microempresas en la ciudad de Cuenca. Universidad de Cuenca. Recuperado de: <https://dspace.ucuenca.edu.ec/bitstream/123456789/23958/1/REDES%20SOCIALES.pdf>

Bracamonte, E. (2002). Política, Estado y gobierno. Revista Ciencia y Cultura, 10. Universidad Católica Boliviana. Recuperado de: <http://www.scielo.org.bo/pdf/rcc/n10/a09.pdf>

Bravo, M. (s.f.). Capítulo 2 proceso de producción 2.1. Recuperado de: chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://recursos.salonesvirtuales.com/assets/bloques/monica_bravo.pdf

Bría, M., Etchezahar, E., Gomez, T., Ungarettis, J. (2019). Feminismo y activismo de mujeres: síntesis histórica y definiciones conceptuales. Calidad de Vida y Salud, 12 (1), 48-61. Recuperado de: <https://ri.conicet.gov.ar/handle/11336/108793>

Business, O. G. (2017). Unidad 3. El estudio del mercado. Recuperado de: <https://operagb.com/wp-content/uploads/2017/09/8448169298.pdf>

Calvente, M. (2021). ¿Qué es la tasa de crecimiento anual compuesta o CAGR (Compound Annual Growth Rate)? BBVA. Recuperado de: <https://www.bbva.com/es/que-es-la-tasa-de-crecimiento-anual-compuesta-o-cagr-compound-annual-growth-rate/>

Cámara de Comercio de Bogotá. (s.f.). Cartilla sociedades comerciales de interes colectivo BIC. Recuperado de:

https://www.ccb.org.co/content/download/171765/file/Cartilla_socios_comerciales_de_interes_colectivo_BIC-compressed.pdf

Cámara de comercio de Bogotá. (2021). Las mipymes en Bogotá y la Región representan el 97 % del tejido empresarial. Recuperado de: <https://www.ccb.org.co/Sala-de-prensa/Noticias-CCB/2021/Junio/Las-mipymes-en-Bogota-y-la-Region-representan-el-97-del-tejido-empresarial#:~:text=En%20Bogot%C3%A1%20y%20la%20Regi%C3%B3n%20hay%20368.584%20mipymes%2C%20de%20las,18.163%20peque%C3%B1as%2C%20y%205.104%20medianas.&text=Bogot%C3%A1%20y%20la%20Regi%C3%B3n%20es,y%20121.193%20al%20sector%20comercio>.

Cámara de Comercio de Bogotá. (s, f.). Información general para creación de empresa. Recuperado de: <https://www.ccb.org.co/Cree-su-empresa/Pasos-para-crear-empresa/Informacion-general-para-creacion-de-empresa>

Cámara de Comercio de Bogotá. (s, f.). Información sociedades. Recuperado de: <https://www.ccb.org.co/Tramites-y-Consultas/Mas-informacion/Informacion-sociedades>

Campi, A., Herrera, A. & Oviedo, Y. (2019). Las **TICs** como factor de efectividad en el Marketing Digital de las Pymes. Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores. Recuperado de: <https://dilemascontemporaneoseduccionpoliticayvalores.com/index.php/dilemas/article/view/1316/221>

Cardona, A., Victoria, D. (2011). Estrategia de Canales de Distribución en la Prestación de Servicios Tecnológicos para Pymes. Universidad ICESI. Recuperado de:

[https://repository.icesi.edu.co/biblioteca_digital/bitstream/10906/60001/1/Estrategia canales de](https://repository.icesi.edu.co/biblioteca_digital/bitstream/10906/60001/1/Estrategia%20canales%20de%20distribucion.pdf)

[istribucion.pdf](https://repository.icesi.edu.co/biblioteca_digital/bitstream/10906/60001/1/Estrategia%20canales%20de%20distribucion.pdf)

CEPAL. (2021). Séptima Conferencia Ministerial sobre la Sociedad de la Información de América Latina y el Caribe. Recuperado de:

https://www.cepal.org/sites/default/files/publication/files/46766/S2000991_es.pdf

CEPAL, N. (2020). Hacia un mercado regional de servicios digitales en Centroamérica. Recuperado de: file:///D:/Users/Camila/Downloads/S2000289_es.pdf

Colaboración Publicitaria. (2019). We Are Content: contenidos para potenciar tu marca a partir de la construcción de tráfico orgánico. Merca 2.0. Recuperado de:

<https://www.merca20.com/we-are-content-contenidos-para-potenciar-tu-marca-a-partir-de-la-construccion-de-trafico-organico/>

Congreso de Colombia. (1993). LEY 70, Por la cual se desarrolla el artículo transitorio 55 de la Constitución Política. Artículo 2. Recuperado de:

<https://www.minagricultura.gov.co/Normatividad/Leyes/Ley%2070%20de%201993.pdf>

Cueva, N., Cueva, M. & Pereira, F. (2021). Marketing inclusivo una tendencia en el mercado por explorar: caso La Favorita. Recuperado de:

<http://revistas.esPOCH.edu.ec/index.php/mktDescubre/article/view/633/626>

DANE. (2022). Boletín técnico Índice de impuestos al consumidor diciembre 2021.

Recuperado: chrome-

extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/ipc/bol_ipc_dic21.pdf

DANE. (2022). CENSO ECONÓMICO DE COLOMBIA: Conteo de Unidades Económicas 2021. Recuperado de: chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/notas-estadisticas/feb-2022-censo-economico.pdf

DANE. (2020). Boletín Técnico Encuesta de Desarrollo e Innovación Tecnológica Sectores de Servicios y comercio (EDITS). Recuperado de:
https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/edit/Bol_EDIT_servicios_2018_2019.pdf

DIAN. (s.f.). PASO A PASO INSCRIPCIÓN AL RUT. Recuperado de:
<https://www.dian.gov.co/Prensa/Aprendelo-en-un-DIAN-X3/Paginas/Paso-a-Paso-Inscripcion-al-RUT.aspx>

DIAN. (s.f.). Presentación RUT. Recuperado de:
<https://www.dian.gov.co/impuestos/personas/Paginas/presentacion.aspx#:~:text=Permite%20contar%20con%20informaci%C3%B3n%20veraz,y%20cambiar%20as%C3%AD%20como%20la>

DNP - Dirección de Desarrollo Empresarial Grupo de Ciencia, Tecnología e Innovación. (s.f.). Instructivo para el uso del clasificador de política transversal “Actividades Científicas, Tecnológicas y de Innovación” en el sistema BPIN. (p. 2). Recuperado de:
https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Inversiones%20y%20finanzas%20pblcas/Use_del_clasificador_de_Actividades_Cientificas_Tecnologicas_y_de_Innovacion.pdf

Facebook. (2020). Datos, Diversidad y Representación. Para una publicidad más inclusiva en América Latina. Recuperado de: <https://es-la.facebook.com/business/news/insights/the-difference-diversity-makes-in-online-advertising>

FEM. (2022) Benchmarking Diversity and Inclusion in Media and Entertainment .Recuperado de:
https://www3.weforum.org/docs/WEF_Benchmarking_Diversity_and_Inclusion_in_Media_and_Entertainment_2022.pdf

Ferreriros citado por Cárdenas. (2021) La importancia del Marketing digital hoy en día “DIFERENCIAS ENTRE EMPRESAS QUE SI Y EMPRESAS QUE NO”. Recuperado de:
https://www.researchgate.net/profile/Pablo-Cardenas-10/publication/356789668_La_importancia_del_Marketing_digital_hoy_en_dia_DIFERENCIAS_ENTRE_EMPRESAS_QUE_SI_Y_EMPRESAS_QUE_NO/links/61ad8c04ca2d401f27caffb3/La-importancia-del-Marketing-digital-hoy-en-dia-DIFERENCIAS-ENTRE-EMPRESAS-QUE-SI-Y-EMPRESAS-QUE-NO.pdf

Findasense. (s.f.). ¿QUÉ HACEMOS? Consultoría de Innovación. Recuperado de:
<https://co.findasense.com/que-hacemos/consultoria-de-innovacion/>

García, K. (2019). Publicidad inclusiva: La nueva apuesta de **nike**. Recuperado de:
<http://dspace.utb.edu.ec/bitstream/handle/49000/7076/E-UTB-FCJSE-CSOCIAL-000152.pdf?sequence=1&isAllowed=y8>

García, W. (2020). Plataformas digitales 2020. Ediciones Fiscales ISEF. Recuperado de:

<https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=P3rtDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT2&dq=Wilfrido+F,+2005+plataformas+digitales&ots=syI0IrgOrZ&sig=oiAR8RRHpCibstuJIF4c6d-Vlgg#v=onepage&q&f=false>

Garza Castaño, R. (2000). Creación de PYMES: Objetivo emprendedor. Ingenierías, 3(9), 54-58. Recuperado de: chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgclefindmkaj/http://eprints.uanl.mx/10027/1/9_Ricardo_Garza_Creacion_PYMES.pdf

González, J. (2011). Evolución del marketing: desde el egocentrismo a la orientación al consumidor. Contribuciones a la Economía, 12. Recuperado de:

<https://www.eumed.net/ce/2011b/jamg2.pdf>

Herrera, D., & Bohórquez, A. (2018). Marketing digital y su evolución en Colombia. Universidad Libre. Artículo de reflexión. Recuperado el, 10. Recuperado de: <https://repository.unilibre.edu.co/bitstream/handle/10901/11280/Marketing%20Digital%20y%20su%20Evoluci%C3%B3n%20en%20Colombia.pdf>

IDEAM. (s.f.). Cooperación internacional. IDEAM. Recuperado de: <http://www.ideam.gov.co/web/cooperacion-y-asuntos-internacionales/cooperacion-internacional>

Innpulsa Colombia. (2021). Transformación digital e industrias 4.0 - Innpulsa.

Recuperado de: https://www.innpulsacolombia.com/sites/default/files/documentos-recursos-pdf/Analitica_TransformacionDigital_Industrias4_2020.pdf

La Agenda digital para América Latina y el Caribe (eLAC). (2018). La nueva revolución digital, La revolución digital De la Internet del consumo a la Internet de la producción. Recuperado de:

https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/38604/4/S1600780_es.pdf

Min Comercio. (2020). Sociedades BIC, Empresas con propósito. Recuperado de: chrome-

extension://efaidnbmnnnibpcajpcgclefindmkaj/<https://www.mincit.gov.co/minindustria/sociedades-bic/ebook-sociedades-bic-02dic.aspx>

Min Hacienda. (2019). Decreto 957 de 2019. Recuperado de:

<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=94550>

Min Justicia (2019). Decreto 2046 del 12 de noviembre de 2019. Recuperado de:

<https://www.suin-juriscol.gov.co/viewDocument.asp?id=30038342>

MinTIC. (2019) Aspectos Básicos de la Industria 4.0. Recuperado de:

https://colombiatic.mintic.gov.co/679/articles-124767_recurso_1.pdf

MinTIC. (2018). Plan TIC 2018 – 2022 El Futuro Digital es de Todos. Recuperado de:

https://micrositios.mintic.gov.co/plan_tic_2018_2022/pdf/plan_tic_2018_2022_20200107.pdf

Muñoz, J. (2022). Tasa de descuento: definición, fórmula y aplicaciones. AGICAP.

Recuperado de: <https://agicap.com/es/articulo/tasa-de-descuento-definicion-formula-aplicaciones/>

Ministerio de las TIC's. (s.f.). Acerca del MinTIC. Recuperado de:

<https://www.mintic.gov.co/portal/inicio/Ministerio/Acerca-del-MinTIC/>

Montes, K. (2019). 73% de las pequeñas y medianas empresas invierten en Marketing Digital. Womgp. Recuperado de: <https://www.womgp.com/blog/73-de-las-pequenas-y-medianas-empresas-invierten-en-marketing-digital/>

Nick Marketing. (s.f.). Asesorías en marketing digital. Recuperado de:

<https://nickmarketing.co/asesoria-de-marketing-digital/>

Romero Villanueva, J. G. (2020). Colombia pos-pandemia: ¿Posibilidades para la industria 4.0? Recuperado de:

<https://repository.usta.edu.co/bitstream/handle/11634/31420/2021jhoanromero.pdf?seque>

Organización Mundial del Comercio. (2022). Acerca de la OMC. Recuperado de:

https://www.wto.org/spanish/thewto_s/thewto_s.htm

Pelta Resano, R. (2018). Design Thinking. Tendencias en la teoría y la metodología del diseño, septiembre 2013. Recuperado de: [https://upi.edu.hn/wp-content/uploads/2021/03/03-](https://upi.edu.hn/wp-content/uploads/2021/03/03-Design-Thinking.-Tendencias-en-la-teoria-y-la-metodologia-del-diseno_Modulo-4.pdf)

[Design-Thinking.-Tendencias-en-la-teoria-y-la-metodologia-del-diseno_Modulo-4.pdf](https://upi.edu.hn/wp-content/uploads/2021/03/03-Design-Thinking.-Tendencias-en-la-teoria-y-la-metodologia-del-diseno_Modulo-4.pdf)

Publicis Groupe.(s.f.). PUBLICIS GROUPE, A CONNECTING COMPANY.

Recuperado de: <https://www.publicisgroupe.com/en/services/the-power-of-one>

Semana. (2022). Inversión en publicidad digital llega al 50% de participación en

Colombia. Revista Semana. Recuperado de:

<https://www.semana.com/economia/capsulas/articulo/inversion-en-publicidad-digital-llega-al-50-de-participacion-en-colombia/202208/>

Statista. (2021). Gasto en publicidad digital en Colombia de 2015 a 2021(en miles de millones de pesos colombianos). Recuperado: <https://es.statista.com/estadisticas/1178729/gasto-anual-publicidad-digital-colombia/#:~:text=En%202021%2C%20el%20gasto%20en,lo%20reportado%20el%20a%C3%B1o%20anterior.>

Universidad San Ignacio de Loyola. (2007). Manual de emprendedores : emprendedores formando emprendedores. Lima: Universidad San Ignacio de Loyola, Centro de Emprendimiento. P. 47

Villatoro, K. (2015). El futuro de los servicios sociales en un contexto de cambio. Diversidad Funcional. Recuperado de: https://www.researchgate.net/publication/287644998_Diversidad_Funcional

Webfindyou. (2018). Qué es el Verdadero Mercadeo Digital y qué Ofrecen Realmente las Empresas de Mercadeo Digital en Colombia. Recuperado de: <https://www.webfindyou.com.co/blog/que-es-el-verdadero-mercadeo-digital-y-que-ofrecen-realmente-las-empresas-de-mercadeo-digital-en-colombia/#:~:text=Paquetes%20de%20Marketing%20Digital%3A%20150.000,%20202.250.000%20pesos%20colombianos>

World Economic Forum. (2022) Benchmarking Diversity and Inclusion in Media and

Entertainment. Recuperado de:

https://www3.weforum.org/docs/WEF_Benchmarking_Diversity_and_Inclusion_in_Media_and_Entertainment_2022.pdf

Anexos

Archivo de Excel de evaluación financiera en el siguiente link:

https://docs.google.com/spreadsheets/d/1pW3eACXNbZy1XEN4tTSkpX9trigaK6hI/edit?usp=share_link&ouid=113470214664709061182&rtpof=true&sd=true

Archivo de estrategia de marketing para la agencia:

https://docs.google.com/document/d/1h5HmPWApuEVJgKOGOOhVDx0qZvh5-abT38UjnRYzJUk/edit?usp=share_link

Archivo estrategia organizacional: [https://docs.google.com/document/d/1Nd40gS4R9-](https://docs.google.com/document/d/1Nd40gS4R9-jlhpUrK9bbrjL_PIASrOjdH1AD_BDHxeI/edit?usp=share_link)

[jlhpUrK9bbrjL_PIASrOjdH1AD_BDHxeI/edit?usp=share_link](https://docs.google.com/document/d/1Nd40gS4R9-jlhpUrK9bbrjL_PIASrOjdH1AD_BDHxeI/edit?usp=share_link)