



Diseño de un Plan Estratégico para el Desarrollo Comercial de la Empresa JDV del Sector de
las TIC

Plan Estratégico de Desarrollo Comercial

Juan David Velásquez Bedoya

Universidad Santo Tomás

Facultad de Ciencias y Tecnologías, Programa de Administración de Empresas

Bogotá D.C., Colombia

2018

Diseño de un Plan Estratégico para el Desarrollo Comercial de la Empresa JDV del Sector de
las TIC

Juan David Velásquez Bedoya

Trabajo de grado para optar por el título de administrador de empresas

Directora

Dra. Ivette Lucía Dauder Montiel

Codirectora

Dra. Yenny Katherine Parra Acosta

Universidad Santo Tomás

Facultad de Ciencias y Tecnologías, Programa de Administración de Empresas

Bogotá D.C., Colombia

2018

Resumen

El presente trabajo presenta un proceso de caracterización, análisis externo e interno, diagnóstico y propuesta de solución de las problemáticas comerciales de la empresa JDV perteneciente al sector audiovisual publicitario y de software.

Se inicia con una caracterización amplia de la empresa, luego se examina el contexto por medio del análisis PEST, junto con el análisis de las 5 fuerzas de Porter, posteriormente se realiza un diagnóstico interno de las estrategias previas, la situación con respecto a la mezcla de marketing, las ventas, las finanzas hasta llegar a definir la posición competitiva de la empresa con el uso de la matriz de McKinsey y finalizar el diagnóstico con la matriz DOFA.

Teniendo como base el análisis interno y externo, se identifican los problemas que se presentan en la empresa y luego de una selección con el uso de la matriz PEYEA se definen las acciones recomendadas por ésta, para finalmente, desarrollar un plan de trabajo articulado con el Cuadro de Mando Integral, de cara a la solución de las problemáticas.

Abstract

The present work presents a process of characterization, external and internal analysis, diagnosis and proposal of solution of the commercial problems of the company JDV belonging to the audiovisual advertising and software sector.

It starts with a characterization of the company, then examines the context through the PEST analysis, along with the analysis of the 5 forces of Porter, then makes an internal diagnosis of the previous strategies, the situation with respect to the mix of marketing, sales, finance to define the competitive position of the company with the use of the McKinsey matrix and finalize the diagnosis with the DOFA matrix.

Based on the internal and external analysis, the problems that arise in the company are identified and after a selection with the use of the PEYEA matrix, the actions recommended by the company are defined, in order to finally develop a work plan articulated with the Balanced Scorecard, with a view to solving the problems.

Índice de contenidos

	Pág.
Resumen	3
Abstract	4
Introducción	13
1. Justificación.....	16
2. Objetivos	19
2.1. Objetivo general	19
2.2. Objetivos específicos	19
3. Caracterización de la empresa	20
3.1. Descripción de la empresa	20
3.2. Direccionamiento estratégico	21
3.2.1. Estrategias actuales	22
3.3. Cultura, comportamiento y diseño organizacional	23
3.3.1. Diseño organizacional.....	24
3.3.2. Cultura organizacional	26
3.3.3. Comportamiento organizacional	27
3.4. Principios y valores	28
3.5. Políticas empresariales	28
3.6. Portafolio de servicios	29
3.7. Recursos.....	30
4. Desarrollo	33
4.1. Marco referencial.....	33
4.1.1. Antecedentes teóricos y conceptuales.....	33

4.1.2. Marco conceptual	35
4.1.2.1. Conceptos de la temática	35
4.1.2.2. Conceptos del problema.....	37
4.1.3. Marco teórico	39
4.2. Contexto.....	42
4.2.1. El efecto de la innovación.....	42
4.2.2. El potencial del mercado.....	44
4.2.2.1. El potencial de las aplicaciones móviles.....	44
4.2.2.2. El potencial de las TIC en la salud.....	45
4.2.2.3. El potencial en la publicidad.....	46
4.2.3. Análisis del entorno general (PEST).....	47
4.2.3.1. Factores políticos	48
4.2.3.2. Factores económicos	51
4.2.3.3. Factores sociales	54
4.2.3.4. Factores tecnológicos.....	56
4.2.4. Análisis del entorno competitivo (PORTER)	58
4.2.4.1. Amenaza de nuevos competidores.....	58
4.2.4.2. Poder de negociación de los clientes	67
4.2.4.3. Poder de negociación de los proveedores	67
4.2.4.4. Productos y servicios sustitutivos	69
4.2.4.5. Rivalidad entre competidores	69
4.2.5. Perfiles de los clientes.....	75
4.2.5.1. Identificación y clasificación	75
4.2.5.2. Requerimientos de los clientes.....	78
4.3. Diagnóstico	80

4.3.1. Marketing	80
4.3.1.1. Producto	80
4.3.1.2. Distribución.....	87
4.3.1.3. Precio	87
4.3.1.4. Promoción	87
4.3.1. Ventas	88
4.3.1.1. Prospección y selección	88
4.3.1.2. Canales de venta	89
4.3.2. Análisis de la cadena de valor de Porter	89
4.3.3. Diagnóstico financiero	90
4.3.3.1. Indicadores de rentabilidad	92
4.3.3.2. Indicadores de liquidez	94
4.3.3.3. Indicadores de actividad	95
4.3.3.4. Indicadores de endeudamiento.....	97
4.3.4. Matriz de la posición competitiva McKinsey	98
4.3.5. Análisis de debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas (DOFA)	101
4.4. Problemática identificada	103
4.5. Propuesta de solución	104
4.5.1. Selección de estrategias propuestas	104
4.5.2. Integración de la solución a los procesos y arquitectura de la organización	108
4.5.2.1. Mapa de procesos de JDV.....	108
4.5.2.2. Organigrama	109
4.5.2.3. Arquitectura organizacional.....	110
4.5.2.4. Análisis de estrategias propuestas.....	112
4.6. Plan de acción	114

4.6.1. Estrategias	114
4.6.2. Actividades	116
4.6.3. Presupuesto	118
4.6.4. Cronograma.....	120
4.7. Integración con el Cuadro de Mando Integral CMI	122
4.7.1. Indicadores de desempeño o KPI.....	122
4.7.2. Mapa estratégico	125
4.8. Lecciones aprendidas.....	128
5. Conclusiones y recomendaciones.....	130
Referencias	133
Anexos.....	144

Índice de tablas

	Pág.
Tabla 1_Portafolio de servicios actuales	29
Tabla 2 Conceptos temáticos.....	36
Tabla 3 Análisis de costos de la publicidad impresa.....	60
Tabla 4 Estimación económica desarrollo de software para el apoyo a las ventas en línea.	63
Tabla 5 Estimación costos de producción capítulo de serie animada en 3D.....	63
Tabla 6 Servicios ofrecidos por agencias de publicidad colombianas	71
Tabla 7 Clasificación y características de los clientes	75
Tabla 8 Resumen de clientes de la empresa por sectores.....	76
Tabla 9 Horas y costos promedio por servicio	85
Tabla 10 Balance general 2015 - 2016.....	91
Tabla 11 Estado de resultados.....	92
Tabla 12 Margen Bruto	92
Tabla 13 Margen operacional.....	93
Tabla 14 Margen neto	93
Tabla 15 Rendimiento de los activos (ROA)	93
Tabla 16 Rentabilidad del Patrimonio (ROE)	94
Tabla 17 Razón corriente	94

Tabla 18 Capital de trabajo neto	95
Tabla 19 Rotación de cartera.....	95
Tabla 20 Periodo medio de cobro	96
Tabla 21 Periodo de proveedores	96
Tabla 22 Ciclo de caja	96
Tabla 23 Endeudamiento total.....	97
Tabla 24 Apalancamiento.....	97
Tabla 25 Concentración de endeudamiento a corto plazo.....	98
Tabla 26 Concentración de endeudamiento a largo plazo.....	98
Tabla 27 Problemáticas encontradas e implementadas en la matriz McKinsey	99
Tabla 28 Matriz McKinsey	99
Tabla 29 Matriz DOFA de diagnóstico estratégico.....	101
Tabla 30 Matriz de posición estratégica y evaluación de la acción – PEYEA	105
Tabla 31 Estrategias y propuestas	107
Tabla 32 Estrategias para la consecución de objetivos	114
Tabla 33 Actividades necesarias para alcanzar las metas, en línea con las estrategias.....	116
Tabla 34 Presupuesto incluyendo los costos estimados	119
Tabla 35 JDV resumen de objetivos, indicadores de desempeño (KPI) y metas.....	123
Tabla 36 Tablero de control	127

Índice de figuras

	Pág.
Figura 1. Diferenciación horizontal dentro de las funciones de JDV	25
Figura 2. Organigrama de la empresa	25
Figura 3. Distribución física.....	31
Figura 4. Variación de los ingresos por sectores.....	52
Figura 5. Variación de los precios de la empresa.....	53
Figura 6. Oferta de servicios sector animación Bogotá	72
Figura 7. Enfoque de las empresas creadoras de contenidos digitales.....	73
Figura 8. Oferta de servicios sector software	74
Figura 9. Plano de servicios audiovisuales.....	82
Figura 10. Canales de distribución.....	87
Figura 11. Cadena de valor de Porter.....	90
Figura 12. Posicionamiento actual en la Matriz McKinsey	101
Figura 13. Plano de la matriz PEYEA para identificación de estrategias	106
Figura 14. Actividades primarias y de soporte con las que JDV crea valor.	108
Figura 15. Mapa de procesos de 4 categorías con la propuesta	109
Figura 16. Organigrama de la empresa integrando la propuesta.....	110
Figura 17. Arquitectura organizacional propuesta	111

Figura 18. Tareas de marketing121

Figura 19. Tareas de ventas121

Figura 20. Tareas de innovación122

Figura 21. Mapa estratégico126

Introducción

JDV es una empresa que desde 2009 se ha dedicado a la prestación de servicios para el área de la publicidad, pero con un fuerte enfoque en el área audiovisual, lo que tradicionalmente se ha conocido como productora audiovisual, recientemente ha podido dar sus primeros pasos en el mundo del desarrollo software, un cambio forzoso a partir de las dificultades económicas, producto de la creciente dificultad de comercializar los videos corporativos y las animaciones digitales, servicios que han sido su principal fuente de ingresos hasta el momento, pero que ya no son suficientes para continuar en condiciones normales la empresa.

La Cámara de Comercio de Bogotá, desde el año 2010 viene haciendo seguimiento de este tipo de empresas en la ciudad (CCB, 2010), caracterizándolas y apoyándolas con ruedas de negocios, sin embargo el enfoque de este apoyo aunado con el del Gobierno Nacional a través del Ministerio de Cultura, no son suficientes frente a la situación cambiante del mercado, con lo cual lo mayores beneficiados han sido las empresas grandes del sector, que producen contenidos dramatizados y no las pequeñas empresas prestadoras de servicios audiovisuales (Autoridad Nacional de Televisión - ANTV, 2016).

Muchos de los clientes de la empresa hasta ahora también eran productoras audiovisuales o agencias de publicidad, que no tenían dentro de su plantilla personal con conocimientos de animación digital avanzada y en consecuencia lo contrataban con JDV que si lo tenía, sin embargo el trabajo con las otras productoras audiovisuales, aliadas estratégicas, se ha detenido totalmente y las agencias de publicidad en los últimos años han implementado este servicio dentro de sus empresas, con lo cual JDV solo vende a clientes directos.

La empresa necesita un trabajo de análisis y diagnóstico de sus problemáticas de forma profunda, entender su funcionamiento, debilidades y fortalezas, así como su entorno, amenazas y oportunidades, establecer un orden y definir unas metas, contar con un plan y empezar a trabajar en la solución de sus problemas para salir adelante.

El trabajo realizado durante los años transcurridos desde su fundación, ha correspondido a lo obtenido por recomendación verbal y al resultado de una promoción básica en Internet de su página web, solo en los últimos años y como resultado de la baja en ventas, se ha preocupado por los temas comerciales y de marketing, algo que no se ha hecho de forma estratégica sino simplemente mirando posibles clientes en Internet y enviando correos con una propuesta comercial.

Frente a la situación a la que se enfrenta la empresa, ésta ha considerado ampliar su portafolio de productos y servicios sin abandonar aquellos que le han permitido sostenerse, pero integrar nuevos que le permitan mejorar sus resultados económicos, una opción que se encuentra a su alcance por razones tecnológicas y estratégicas es el software web y móvil, dado que tiene conocimientos suficientes para iniciar a nivel técnico, en lo comercial los clientes a los que llegaría son casi los mismos y los equipos que podría emplear, también los tiene, puesto que son los mismos computadores e instalaciones que actualmente están siendo poco utilizados.

A nivel administrativo, es decir la aplicación de los principios de planeación, organización, dirección y control no se han tenido hasta ahora de forma estricta, en su lugar solo responde ante las demandas que le hacen sus clientes de prestarle sus servicios, si estos están dentro de su portafolio, el aprovechamiento de los principios del mercadeo y los principios organizacionales,

como herramientas estratégicas que puedan representar ventajas competitivas, no han sido considerados apropiadamente, ni tampoco todas las innovaciones tecnológicas de su propia área audiovisual, estos problemas pueden asociarse a empresas en condición de estancamiento, pero a pesar de lo importante que son estas áreas, este trabajo no se plantea como una solución a todo, sino solo a lo principal.

El presente trabajo presenta el detalle de la caracterización, objetivos, análisis, el desarrollo de la propuesta de solución para la empresa, en este se presentan los siguientes capítulos:

- Primero, se presenta la justificación del proyecto.
- Segundo, los objetivos.
- Tercero, la caracterización de la empresa.
- Cuarto, el desarrollo, en el cual se presenta un análisis externo e interno, un diagnóstico de la situación, se hacen explícitas las problemáticas, se presenta una propuesta de solución, se argumenta teóricamente y se brinda un plan de acción que se apoya en el cuadro de mando integral.
- Finalmente se presentan las conclusiones y recomendaciones.

1. Justificación

Considerando la trayectoria de nueve años de la empresa a nivel comercial y operativo, ésta manifiesta falencias tanto externas como internas, las cuales a su vez se observan en varias de sus áreas, la gerencia no escapa a esta situación, igualmente las finanzas, las ventas, los procesos, el capital humano, todo alimentado también por afectaciones provenientes del macroentorno e internamente soportado por los resultados anuales, en los cuales se evidencia una caída de un 13% en el patrimonio solo en un año, la ausencia de planes en las diferentes áreas, comercial, innovación, producción y a nivel general, así como tampoco se evidencian acciones coordinadas que permitan afrontar correctamente las falencias mencionadas; se puede afirmar dada la diversidad de las problemáticas que no hay una única fuente que genere todas falencias y que tampoco se puede hablar de solucionar todas simultáneamente por más que se quisiera, ya que unas dependen de otras, por lo cual, se deben organizar los problemas y darles prioridad a unos sobre otros, lo cual implica que supone un nuevo reto. Para la empresa resulta fundamental empezar a dar solución a sus problemáticas y poder continuar su rumbo, sin sucumbir por la dificultad que implica la sumatoria de todas ellas.

Las ventas que tienen una especial importancia en el mundo empresarial, tanto la publicidad como el software no están pasando por un buen momento (DANE, 2013-2016), sobre todo la publicidad, que es un sector muy competitivo y sensible, sus características obligan a tener estándares muy altos en todo, desde los mismos ejecutivos hasta la presentación de las instalaciones de la empresa, en este sector se requiere mostrar la mejor cara, aunque las ganancias sean bajas en ciertos casos, además exige un altísimo nivel de conocimientos para los

vendedores, lo que dificulta mucho conseguir uno, más aun, que es un sector con niveles competitivos internacionales, dado que las empresas que dominan el mercado son extranjeras con presupuestos muy superiores a las nacionales o consorcios de imponente capacidad en comunicaciones, las ventas aun así necesitan llevarse a cabo para poder garantizar la subsistencia, situación que lleva a plantearse varias preguntas ¿qué estrategias deberían emplearse en las ventas?, ¿cómo lograr el estándar del sector, el cual procura mantener los clientes por muchos años? (Kotler & Armstrong, 2008) aspectos que cobran más relevancia porque en nuestro mercado nacional, hay muchos clientes que sencillamente no tienen reemplazo, muchos sectores están conformados por oligopolios, sobre todo en productos de consumo masivo que son los que más contratan publicidad (Ogilvy, 1990), razones que soportan la necesidad de que JDV sea un jugador estratégico con sus recursos, aprovechado toda fortaleza con la que cuente, siendo flexible para aceptar su rol frente a empresas grandes, pero también muy competitiva de modo que resulte atractiva para sus clientes.

El mundo cada vez más tecnificado, está afectando la comunicación de las personas hoy en día, las empresas que no se adaptan a esta continua evolución se ven afectadas negativamente, un caso clásico son los periódicos, las revistas, la radio incluso la televisión, así mismo, muchas actividades están siendo reemplazadas por programas de computador, estos cambios también afectan a JDV en su área y la están tocando directamente, el caso más evidente es el video de alta calidad que pueden grabar los celulares así como los programas que facilitan la edición de videos y animaciones, dado que son servicios que JDV vendía pero ahora su demanda ha caído; de este modo se vislumbra un posible futuro muy difícil para esta empresa, pero que al innovar y

comercializar como actividades primordiales, bajo una estrategia empresarial flexible y efectiva, pueden evitar su fin y ser su mejor chance para el logro de sus metas.

Considerando lo anterior, se hace necesario llevar a cabo un diagnóstico de la situación general de la empresa para identificar sus principales problemas, especialmente aquellos que afectan el crecimiento y sostenibilidad de JDV, para posteriormente desarrollar un conjunto de estrategias dentro de un plan de acción, que le permitan competir satisfactoriamente alcanzando sus objetivos.

2. Objetivos

2.1. Objetivo general

Diseñar un plan estratégico para la empresa JDV que le permita incursionar en el mercado de la tecnología, aumentar sus ventas y tener sostenibilidad económica en el corto, mediano y largo plazo.

2.2. Objetivos específicos

- Caracterizar a la empresa JDV para conocer el direccionamiento estratégico y poder examinar sus áreas funcionales con criterios técnicos.
- Elaborar un diagnóstico de la empresa JDV, para determinar la situación actual de la empresa en materia comercial y elaborando la matriz DOFA plantear soluciones acordes a los resultados obtenidos.
- Establecer una propuesta de implementación de las acciones estratégicas, encaminadas a proporcionar sostenibilidad comercial y económica a la empresa JDV.

3. Caracterización de la empresa

En este capítulo, se realizará una presentación general de la empresa en su situación actual, una mirada al interior de ésta desde la experiencia e información propia, no se presentará un análisis pormenorizado de cada área, ni se analizará su entorno, estos aspectos serán tratados en el capítulo siguiente, en éste se revisará su historia, direccionamiento estratégico, sus aspectos organizacionales, su portafolio y recursos tanto físicos como humanos.

3.1. Descripción de la empresa

La empresa JDV, anteriormente Agencia Velásquez Publicidad fue fundada por Juan David Velásquez Bedoya y Argenis Leal Pineda e inició sus labores en el año 2009, su actividad laboral ha consistido en la prestación de servicios de producción audiovisual, tales producciones son: videos institucionales, comerciales de televisión, clips o segmentos de animación en 2D y 3D, cabezotes y piezas de apoyo a programas de tv, grabación, edición de programas de tv, diseño de páginas web y programas multimedia interactivos.

Durante todos estos años la empresa ha tenido dificultades para encontrar un mercado que de soporte a su crecimiento; inicialmente estaba localizada en la calle 46 con carrera 13 y atendía clientes particulares así como grandes empresas, entre ellas la Cámara de Comercio de Bogotá, Quala, OXY, canal Teleamiga y muchas casas productoras de mayor tamaño a las cuales les prestaba servicios de animación 2D y 3D, con el paso del tiempo se ha sostenido una reducción en el trabajo de las productoras y en consecuencia ha afectado a JDV, ahora está localizada en la calle 153 con carrera 7, ya no presta servicios a particulares ni casas productoras, salvo contadas excepciones, en su lugar lo hace a empresas en temas de animación 2D, 3D, campañas publicitarias y se inicia en el desarrollo de software diferente al multimedia.

Con el paso del tiempo la empresa ha tenido una transformación en su portafolio de servicios y actualmente sigue en ello, ofrece videos estandarizados y personalizados para MiPyMes, producción de comerciales y está iniciando con el desarrollo de software web y aplicaciones para dispositivos móviles (Apps), ya no se ofrece diseño web, producción de programas de tv, producción multimedia ni diseño gráfico, pero si los hace cuando se requieren, adicionalmente está en proceso de cambio a empresa S.A.S. ya que ha sido empresa unipersonal, con ello y debido a la libertad que brinda el registro como S.A.S. está creando un negocio diferente, dedicado a la comercialización de artículos tecnológicos pequeños y alternativos a un público masivo, cabe resaltar, que esta expansión no es nueva y actualmente en el mundo tecnológico se tiene el caso de Amazon, que ha pasado de venta de libros, a plataforma de ventas abierta y ahora es una de las mayores empresas que ofrecen servicios tecnológicos web (Evans, 2017), a toda clase de empresas, sin embargo esta área no será objeto de estudio del presente trabajo.

3.2. Direccionamiento estratégico

La empresa actualmente cuenta con una visión y una misión, aunque no se exponen en su sitio web de forma pública, este direccionamiento se presenta de la siguiente forma.

La visión de JDV es consolidar una posición buena y estable en el segmento de la publicidad audiovisual y el software empresarial, desarrollando soluciones tecnológicas innovadoras tanto para empresas como al público en general.

La misión de JDV es lograr un crecimiento y fortalecimiento en el mercado de la publicidad corporativa y el software para negocios y personas, empleando estrategias administrativas, tecnológicas, con alto grado de innovación, las cuales den respuesta a necesidades del mercado y

que se puedan configurar como soluciones de alto valor para los clientes gracias a un buen trabajo de mercadeo.

3.2.1. Estrategias actuales

Entre 2014 y 2017 la empresa tomó como guía la propuesta estratégica de Roger J. Best, en su libro Marketing Estratégico (Best, 2007, págs. 367-406), esta referencia nos ofrece dos categorías, de las cuales hay doce estrategias ofensivas y seis defensivas, JDV es una empresa que manifiesta una gran debilidad comercial, es por ello que a pesar de existir tantas opciones, por el momento, ésta cuenta con dos estrategias ofensivas, la primera, entrar en nuevos segmentos de mercado y la segunda, entrar en nuevos mercados relacionados, además una defensiva, desarrollar la lealtad del cliente, en relación con la primera estrategia ofensiva, la empresa consideró que podría entrar al segmento del software para la salud; para la segunda estrategia, consideró entrar a segmento videojuegos, debido a que este se deriva la unión entre la animación y la programación.

Al examinar la estrategia llamada nuevos segmentos de mercado, decidió no desarrollar videojuegos por sus altos costes y riesgos, en su lugar JDV propuso una nueva solución de videos animados para aquellos clientes que no podían pagar videos de más de un millón de pesos, al construir un sistema semiautomático de plantillas, con el cual un trabajo que podía demorar dos días, pasó a realizarse en 2 a 3 horas manteniendo la misma calidad, así los costos se redujeron a menos de \$500.000, de igual forma, pasó de producir animaciones de calidades media y baja, al segmento más alto o de mayor calidad, el cual es el de los comerciales de gran presupuesto en Colombia, con ello accedió a un segmento en el cual cada segundo terminado de animación 3D vale en promedio \$400.000, en contraste con los \$25.000 que cuesta uno en calidad media; por

otra parte, JDV está empezando a incursionar en el mercado del software web y las aplicaciones móviles, luego de estar limitado a las producciones multimedia interactivas por muchos años, este nuevo segmento promete grandes beneficios al combinarlos con el diseño y la animación.

Finalmente, en la estrategia de nuevos segmentos de mercado, aspira a entrar al selecto mercado de los sitios web de alta calidad gráfica, un tipo de desarrollo únicamente alcanzable por empresas grandes por sus elevados costos, estos sitios integran programación en lenguajes muy modernos e imagen en movimiento.

Para llevar a cabo la estrategia defensiva de desarrollar lealtad, JDV mantiene un esquema de plazos mayores para los pagos, desde 30 días hasta 120 días en los mejores casos, beneficios no disponibles para los clientes nuevos. Así mismo mediante la calidez en las relaciones, el servicio rápido y algunas concesiones dentro de los trabajos mismos, como son la posibilidad de más cambios o ajustes gratis y precios más bajos, son características y beneficios con los que JDV pretende desarrollar la lealtad en sus clientes.

3.3. Cultura, comportamiento y diseño organizacional

Para facilitar la comprensión del diseño, comportamiento y cultura organizacional, se ha empleado el enfoque de los libros Teoría Organizacional Diseño y Cambio en las Organizaciones (Garreth, 2008), así como Comportamiento Organizacional (Robbins & Timothy, Comportamiento organizacional - 15 Edición, 2013).

JDV se describe así misma como una empresa con pautas muy estrictas de cumplimiento a clientes, calidad media-alta, precios dentro del promedio, pocos procedimientos para contratar y para gestionar proyectos; que trabaja con la intermediación de agencias de publicidad o productoras audiovisuales en la mitad de los casos, se considera muy específica en las

contrataciones de personal para no afectar los resultados de la empresa, sus trabajos y clientes por dificultades derivadas de sus colaboradores.

3.3.1. Diseño organizacional

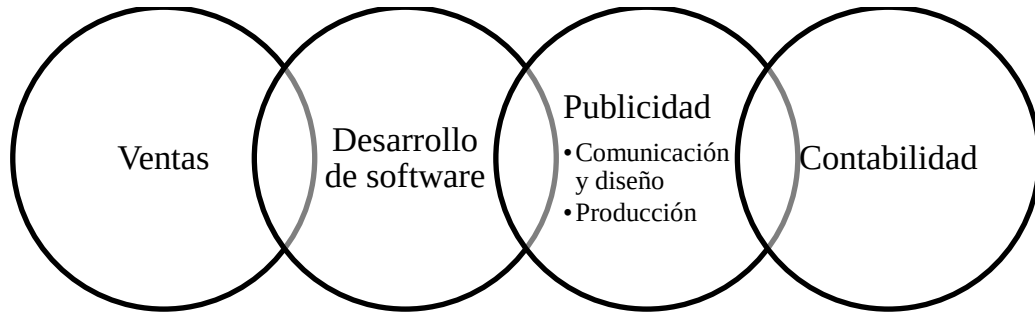
Actualmente la empresa presenta una estructura mecanizada, las razones para esta afirmación son las siguientes:

- Las decisiones están centralizadas en la gerencia.
- Las tareas asignadas a una función están claramente definidas, un ejemplo de ello es la labor de programación, edición de video, animación digital o grabación, en todas ellas las tareas son exclusivas de cada función.
- Existe una correspondencia directa entre una tarea y una persona.
- La comunicación y cooperación entre funciones es responsabilidad de la gerencia o alguien delegado, lo que implica por encima a nivel jerárquico.
- Funciones se coordinan y controlan por medio de la jerarquía y la estandarización, aunque la estandarización aún no cuenta con reglas escritas, hay claridad respecto a funciones y poco ajuste mutuo.

La configuración organizacional se presenta como centralizada, dado que ninguno de miembros de la organización aparte de la gerencia puede tomar decisiones importantes respecto de los recursos organizacionales o iniciar nuevos proyectos, en nombre de la organización.

La diferenciación horizontal o agrupación de unidades funcionales se presenta mediante la siguiente figura.

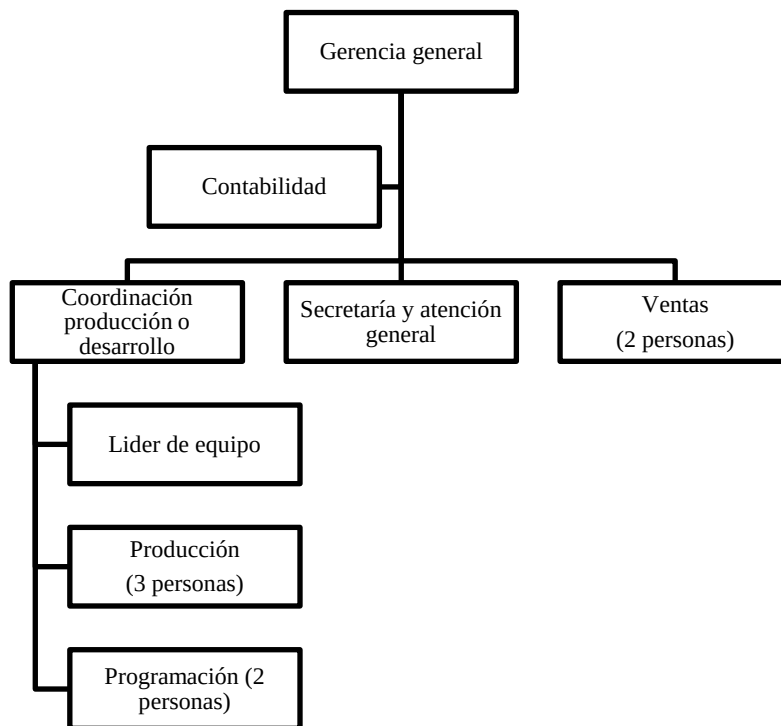
Figura 1. Diferenciación horizontal dentro de las funciones de JDV



Fuente: Elaboración propia

La empresa actualmente presenta la siguiente estructura jerárquica plana dado su pequeño tamaño y escasos dos niveles, además puede variar en relación a los proyectos en los que se encuentre inmersa, sin embargo, este diseño es el central.

Figura 2. Organigrama de la empresa



Fuente: Elaboración propia

3.3.2. Cultura organizacional

La cultura organizacional según la bibliografía, es *“un sistema de significado compartido por los miembros la empresa, el cual distingue a una organización de las demás”* (Robbins & Timothy, Comportamiento organizacional - 15 Edición, 2013), este sistema incluye un conjunto de valores y normas, para el caso de los valores (Garreth, 2008) los clasifica en dos, terminales e instrumentales; JDV ha definido sus valores terminales, es decir aquellos que representan un estado final deseado, de forma general, a saber:

- La honestidad
- El respeto y la valoración de cada persona
- El compromiso
- La lealtad
- Alta calidad

Por otra parte, para apoyar la consecución de los valores terminales, se tienen en cuenta los valores instrumentales, porque apoyan la consecución de los valores terminales y son estilos deseados de comportamiento, sin embargo, esta parte no está claramente definida en la organización.

La cultura organizacional se transmite, pero se observa que la empresa no presenta una estrategia, plan o forma articulada para consolidar y transmitir su cultura organizacional de forma consciente, en su lugar y de forma natural, los miembros de la organización hacen su propia interpretación basados en las experiencias y conocimientos derivados de trabajar en la empresa.

Dado que la estructura organizacional es mecanizada, no se cuenta con mucha flexibilidad para resolver problemas, en un caso hipotético en que se presente un problema clave durante un proyecto, por ejemplo que implique manejo de recursos económicos o humanos, ninguno de sus miembros podría dar solución, dado que el mando está centralizado y solo la gerencia tiene dicha función, con lo cual la cultura organizacional se ve inmersa en la estructura organizacional y a la vez se definen mutuamente.

3.3.3. Comportamiento organizacional

Siguiendo con el enfoque de los autores (Robbins & Timothy, Comportamiento organizacional - 15 Edición, 2013), el comportamiento está dividido en dos áreas, la individual y la grupal.

Desde el enfoque individual, la orientación sexual, la religión, el origen étnico, la edad la cual oscila entre los 25 años y los 45 años, no representan obstáculos o factores a tener en cuenta para el desarrollo de las actividades laborales, puesto que no tienen ningún tipo de discriminación, ni conflicto con la cultura organizacional, menos considerando de que ésta no está formalizada aún, pero algo que si implica un cierto conflicto es que la empresa no está preparada para trabajar con personas con algún grado de discapacidad.

Desde el enfoque grupal, la configuración que se puede observar se relaciona con lo funcional, dada la conexión generada por el área de trabajo, desarrollo de software, producción audiovisual, las personas desarrollan relaciones y grupos de trabajo que en ocasiones trascienden a los espacios de la empresa, dentro de estos grupos laborales se definen desde el inicio los roles, normas, estatus, tamaño, cohesión y diversidad, más allá de este ámbito laboral, sin embargo cuando va más allá de los límites de las actividades laborales, JDV no tiene un conocimiento claro y definido de los comportamientos grupales que puedan estarse presentando.

3.4. Principios y valores

La ética ha sido para la empresa una de sus insignias más significativas, teniendo en cuenta de que muchos de sus clientes son intermediarios, ha sido necesario mantener un nivel alto de confidencialidad y respeto, así como de lealtad total para quienes contratan con JDV, de igual forma ante los clientes finales se ha mantenido total confidencialidad de su información, solo mostrando aquello que ellos autorizan.

JDV considera que el conocimiento y la investigación es clave para descifrar los tiempos y las oportunidades, es por ello que constantemente está buscando entre los nuevos avances y conocimientos formales con el fin de ser más competitiva.

En este sentido se podrían puntualizar los siguientes aspectos:

- Trabajo bajo principios éticos.
- Confidencialidad y lealtad con los clientes.
- Respeto como constante de su funcionamiento.
- Se destaca la importancia de investigar.
- El conocimiento es parte clave de la empresa.
- Se procura contar con un buen nivel de competitividad.

3.5. Políticas empresariales

Empresarialmente la empresa ha tenido una política de total respeto y apoyo con sus colaboradores, guardando la integridad de quienes la conforman, buscando siempre de no comprometer bajo ninguna circunstancia la estabilidad económica que afecte obligaciones hacia ellos, a pesar de que terceros le fallen a JDV.

La contratación en JDV se ha buscado que sea transparente, muy firme, cumpliendo cabalmente las obligaciones contraídas incluso en situaciones adversas, respetando y haciendo respetar los derechos de autor morales y patrimoniales de ley, los tiempos establecidos y las calidades técnicas y artísticas necesarias, sin incurrir en prácticas desleales de favorecimiento de contratos o coimas.

La calidad en los trabajos es un aspecto fundamental de este tipo de empresa, JDV ha mantenido un nivel alto y muy competitivo en lo que se refiere a animación y trabajos con video.

La empresa a medida que ha avanzado, ha entendido y tomado consciencia de su papel en la solución de problemas, de modo que ha implantado una política de continua búsqueda de satisfacción de sus clientes.

3.6. Portafolio de servicios

La empresa ofrece distintos servicios que podrían esquematizarse bajo los criterios de ancho, profundidad y consistencia utilizados en la mezcla de producto.

Tabla 1
Portafolio de servicios actuales

Publicidad	Multimedia	Diseño	Programación
Diseño de campañas publicitarias físicas y por Internet	Creación de guion	Diseño gráfico para materiales impresos	Construcción de Aplicaciones web.
Pauta en medios masivos radio y televisión.	Grabación en video	Diseño y animación de páginas web.	Construcción de aplicaciones móviles.
Servicio de <i>free press</i> o informaciones comerciales presentadas como noticias.	Creación de animación 2D y 3D	Diseño de espacios físicos en 3D, como stands de ferias o maquetas.	
	Edición y construcción de videos promocionales	Ilustración digital.	

Publicidad	Multimedia	Diseño	Programación
	Elaboración de programas interactivos	Fotografía	
	Creación de programas, documentales, video clips, comerciales		

Nota: Datos proporcionados por la empresa; Elaboración propia.

Las tres primeras categorías, publicidad, multimedia y diseño tienen una fuerte consistencia entre sí, debido a que comparten un mismo fin, promocionarse; un servicio de cualquiera de estos tres grupos, aunque puede prestarse de forma individual, lo ideal es que haga parte de una campaña publicitaria, porque las campañas publicitarias poco a poco van requiriendo de los demás servicios de la misma categoría y de otras.

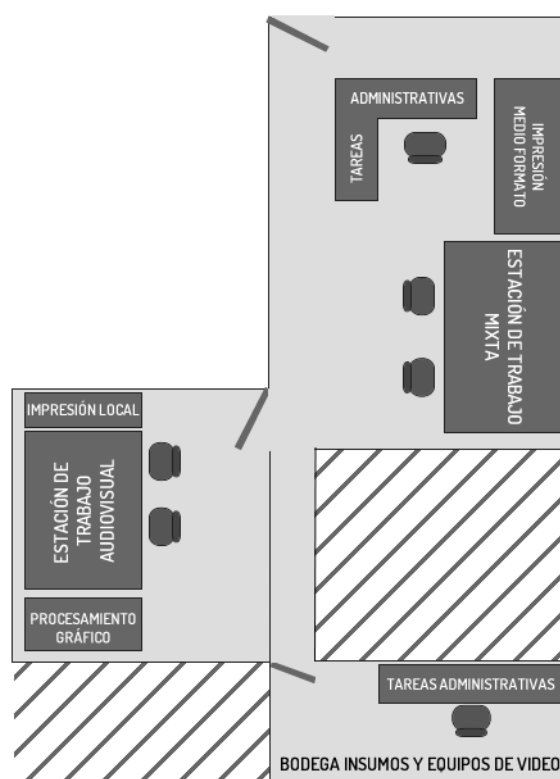
En el caso de la programación ésta puede relacionarse con la publicidad en casos concretos, pero regularmente no está relacionada, porque un sistema de información puede ser para manejar los clientes, los inventarios o relacionar distintas áreas de una organización sin que tenga casi nada que ver con la publicidad, de igual forma se aplica para las aplicaciones móviles, por ello la consistencia es baja con la publicidad, pero alta con el diseño, debido a que muchos desarrollos de software necesitan interactuar con personas, lo cual demanda contar con un diseño.

3.7. Recursos

Los recursos actuales con los que cuenta JDV para el desarrollo de sus actividades se dividen en tangibles e intangibles, en el primer grupo principalmente encontramos: Equipos, instalaciones y personal, en el segundo: Recursos económicos, registros, reputación, experiencia, posicionamiento etc. En relación a los recursos económicos, éstos serán analizados en la sección 4.3.3 Diagnóstico financiero, teniendo en cuenta este punto, se puede identificar lo siguiente:

- Dos oficinas pequeñas y una bodega.
- Producción de video: Cámara Panasonic estándar, cámara Nikon alta definición, trípodes profesionales, y kit de luces, accesorios especializados y micrófonos.
- Producción de animación y multimedia: Dos estaciones de trabajo pesado, ocho computadoras para procesamiento de representaciones en 3D o renders, multicopiado de cinco unidades, un plotter de medio pliego y 3 impresoras, accesorios especializados para el trabajo gráfico.
- Desarrollo de software: Se dispone de 3 computadoras portátiles y una de escritorio, así como dispositivos de apoyo como celulares y tabletas específicos de esta actividad.

Figura 3. Distribución física



Distribución física orientada al proceso para el manejo de bajo volumen y alta variedad (Render & Heizer, 2007)

Tecnológicamente se han desarrollado dos innovaciones en sus procesos, JDV creó y registró un software totalmente especializado en cotizaciones de servicios audiovisuales, para resolver de forma automática esta necesidad por los clientes mismos, una segunda innovación fue la construcción de un sistema semiautomático de elaboración de videos con animación de diseño o conocidos como *motion graphics*, en el cual el cliente podía elegir algunas opciones para su video, pagarlo en línea y recibirlo en 24 horas, ambas innovaciones no están activas actualmente por procesos internos de mejoramiento y solo la primera cuenta con registro de derechos de autor.

Humanamente JDV busca personas con mucha experiencia y ahora está enfocado en fortalecerse en conocimientos a través de estudios formales a nivel gerencial, un enfoque que se ha tomado en consecuencia de notar que este era su mayor problema y no la falta de innovación o calidad en la ejecución de sus trabajos; los clientes por su parte han tenido distintas posiciones frente a este enfoque, algunos lo han apoyado y consideran que se ha mejorado en la atención que se les brinda, otros piensan que era mejor antes porque no había tanto control y cuidado que les resulta incómodo.

Uno de los recursos intangibles de JDV, es la posibilidad de combinar experiencia, conocimientos de administración, ingeniería de sistemas, animación avanzada en 3D, diseño web e Internet junto a la televisión, obviamente es una lista larga de conocimientos pero que ha empezado con su fundador y su largo vínculo con la computación (1994), esto permite adaptación y soluciones con otros enfoques.

4. Desarrollo

En el presente capítulo, se desarrollará un análisis de lo general a lo particular y una propuesta de solución, todo dentro de un marco referencial, empezando por el contexto macroeconómico y microeconómico con las herramientas estratégicas PEST y Porter respectivamente, posteriormente se analizará a la empresa para diagnosticar su situación, explorando sus áreas de marketing, ventas, situación financiera y finalmente, se dará un diagnóstico desde el enfoque administrativo, para ello se hará uso de la Matriz de la posición competitiva McKinsey.

Con el diagnóstico obtenido del proceso anterior, se procederá a listar las problemáticas, seleccionando y priorizando aquellas que demandan mayor atención, luego con el uso de la matriz de posición estratégica y evaluación de la acción PEYEA, se definirá el norte de la solución propuesta.

Finalmente se presentan los puntos correspondientes a la propuesta, a fin de afrontar los problemas y su articulación a través del Cuadro de Mando Integral.

4.1. Marco referencial

4.1.1. Antecedentes teóricos y conceptuales

En relación con el mercado de la animación digital y la producción de contenidos audiovisuales, la Cámara de Comercio de Bogotá, llevó a cabo un estudio denominado Diagnóstico y Plan de Acción para la Industria de Animación y Videojuegos Bogotá (CCB, 2010), en este se detallan muchas características de las empresas productoras en ese momento, entre lo que se podía destacar era que las empresas tenían básicamente dos frentes de acción, uno era atender necesidades de agencias de publicidad para obtener recursos y por otra parte, con los

recursos obtenidos se llevaban a cabo proyecto propios de producción de contenidos a manera de reinversión, se destacó la idea de fortalecer las empresas ya que poseen un potencial creativo competitivo.

Para el año 2012 la Universidad de los Andes, junto con MINTIC y Proexport, contrataron un estudio de caracterización de la oferta colombiana de contenidos digitales, concretamente animación, video juegos y la edición de libros electrónicos, en este se detallan el tamaño promedio de las empresas en número de empleados, ingresos, productos y servicios ofrecidos, todos aspectos ya explorados por el estudio de la CCB, con la diferencia de que se presentan con cifras un poco más recientes.

Para finales de 2016 el Departamento Nacional de Planeación (DNP) emitió un informe final llamado “El futuro del sector audiovisual en Colombia: Necesidad de política pública y reformas normativas en el marco de la convergencia tecnológica y las tendencias del mercado” en el cual se concluye y recomienda, la creación una nueva ley que reestructure el sector audiovisual y que se promueva la industria de contenidos audiovisuales (Departamento Nacional de Planeación, 2016).

Por otra parte el estudio del sector del software ha sido mucho más amplio y como tal el papel del gobierno es muy diferente, si bien en la producción audiovisual se podían contar los canales del gobierno y las concesiones de RCN y Caracol como producción audiovisual aunque no tuvieran relación directa con la prestación de servicios a empresas y particulares, en el caso del software todos están relativamente en el mismo grupo, la diferencia es que cada empresa puede enfocarse en área específica y el público en general puede ser también posibles clientes de software, tanto en aplicaciones de escritorio como en sus teléfonos inteligentes (Kantar Ibope

Media, 2017), los estudios como los del DANE, destacan el uso de estos últimos como una tendencia (DANE, 2016).

La tendencia y la caracterización actual del sector software en Colombia, según el informe de Fedesoft con el apoyo del SENA y MINTIC (Fedesoft, SENA, Mintic, 2015) nos presentan los siguientes datos:

- Cantidad de empresas: 3718 a nivel nacional
- Cantidad de empresas en la región centro y oriente del país: 2548
- Desarrollo de software o fábrica de software: 23% de las empresas.
- Desarrollo de software en la región centro-oriente: 493 empresas
- La facturación en 2014 fue de: 6.241.658.881.000

Sobre la facturación, 64% de esta, está estructurada en 31.9% actividades de desarrollo de software, 32.7% consultoría informática, luego el 19.5% de la facturación corresponde a servicios de alojamiento y procesamiento de datos el porcentaje restante es del código CIU 6209, otras actividades de TI y servicios informáticos.

4.1.2. Marco conceptual

4.1.2.1. Conceptos de la temática

La producción de piezas publicitarias y el desarrollo de software cuentan cada uno con conceptos propios que permiten entender y delimitar el presente proyecto desde una perspectiva formal.

Tabla 2 Conceptos temáticos

Concepto	Definición	Especificación
Desarrollo Comercial	Desarrollo: “Acción y efecto de desarrollar o desarrollarse.” (Real Academia Española, 2017)	Conjunto de ideas y conceptos relacionados con actividades que tengan como fin aumentar el intercambio comercial de servicios.
	Desarrollar: “Aumentar o reforzar algo de orden físico, intelectual o moral.” (Real Academia Española, 2017)	
	Comercial: “adj. Perteneciente o relativo al comercio o a los comerciantes.” (Real Academia Española, 2017)	
Toma de decisión	“Elección entre dos o más alternativas, bajo un proceso de 8 pasos para afrontar problemas estructurados, semi estructurados y desestructurados” (Robbins & Culter, Administración, 2005)	Uso de herramientas y procesos de apoyo a la toma decisión desde el enfoque administrativo, entre ellas se cuenta la Matriz de Posición Estratégica y la Evaluación de la Acción (PEYEA).
Realización audiovisual	“Obra audiovisual es el resultado de un trabajo de autor, que compagina imagen y sonido, contenido en un soporte analógico o digital y que puede ser proyectado y exhibido a un indeterminado número de públicos.” (Luciano, 2011)	Escritura de guiones para animación digital o video clips, libretos para televisión, presentaciones esquemáticas que presentan ideas de un producto audiovisual. Grabación y edición de video clips corporativos, animación digital con fines comerciales.
Diseño web	“Actividad que define la presentación de información en páginas de Internet, considerando las características del público al que va dirigido el sitio, sus recursos de hardware, la transmisión de datos, los recursos técnicos, financieros y temporales disponibles, así como los objetivos de los	Diseño gráfico y animación digital aplicada a las páginas web.

Concepto	Definición	Especificación
	realizadores del sitio, entre otros” (Thüer, 2002)	
Aplicación web	“Software que reside en un ordenador, denominado servidor web, que los usuarios pueden utilizar a través de Internet o de una intranet, con un navegador web, para obtener los servicios que ofrezca.” (Jiménez, 2013)	Diseño y programación de bases de datos, junto a funcionalidad de conexión, programación de aplicaciones con apariencia de páginas web para los usuarios finales.
Aplicación móvil	“Software que se instala en un dispositivo móvil con el fin de ampliar así sus funcionales, al igual que sucede con la instalación en ordenadores de sobremesa o portátiles” (Arroyo, 2011)	Diseño y programación de bases de datos junto a programas que facilitan la conectividad desde dispositivos remotos, diseño y programación de aplicaciones informáticas para dispositivos móviles como tabletas, teléfonos inteligentes y artículos dotados con tecnología avanzada.

Nota: Las definiciones anteriores tomadas de múltiples fuentes, son como guía conceptual y como límite para las interpretaciones en el presente trabajo; Elaboración propia.

4.1.2.2. Conceptos del problema

Los problemas expuestos durante el diagnóstico delimitan conceptualmente la propuesta de solución.

Concepto	Definición	Especificación
Rivalidad entre compañías establecidas - presión competitiva	“Rivalidad significa la lucha competitiva entre compañías de una industria para ganar participación de mercado de las otras, se puede basar en precios, diseño del producto, gastos de publicidad y promoción, esfuerzos de ventas directas y servicio y apoyo después de las ventas.” (Hill & Jones, 2009)	Competencia con la consecución de clientes publicitarios grandes con productos de consumo masivo en el mercado local. Competencia por conquistar clientes particulares en el mercado internacional del software móvil.

Concepto	Definición	Especificación
Ciclo de vida del producto	“Esta teoría se enfoca en el papel de la innovación tecnológica como un determinante clave de los patrones comerciales en los productos manufacturados.... muchos productos manufacturados como productos electrónicos y maquinaria de oficina pasan por un ciclo comercial predecible” (Carbaugh, 2009)	Etapas de declive que afecta algunos de los servicios publicitarios que oferta la empresa JDV.
Participación de mercado	“La participación o la porción de mercado es la razón de sus ventas con respecto a las ventas de la industria total. Esta cifra se expresa ya sea en ventas reales o potenciales.” (Holtje, 1982)	Indicador de especial importancia a mejorar tanto en las áreas de software salud y móvil, como publicidad audiovisual y web.
Ventas	“Traspasar a alguien por el precio convenido la propiedad de lo que se posee. Hacer aparecer o presentar algo o a alguien de una manera hábil y persuasiva.” (RAE, 2018)	Actividad a desarrollar en físico de forma tradicional y a través de Internet en favor de la empresa.
Mezcla de marketing	“Conjunto de herramientas que utiliza una empresa para conseguir sus objetivos de marketing, se dividen en cuatro grandes grupos: producto, precio, plaza y promoción.”	Las estrategias propuestas concentran en los aspectos relacionados con producto, precio y promoción.
Nuevos participantes del mercado	“Los nuevos participantes de una industria generalmente aportan a ésta nuevas capacidades, el deseo de ganar participación de mercado y recursos importantes. Por lo tanto, son amenazas para una corporación establecida. La amenaza de su ingreso depende de la presencia de barreras de entrada y de la reacción que se espera de los competidores existentes.” (Wheelen & Hunger, 2007)	Enfoque de la propuesta de desarrollo de productos que minimiza las oportunidades a nuevos participantes.

Nota: Las definiciones anteriores tomadas de múltiples fuentes, son como guía conceptual y como límite para las interpretaciones en el presente trabajo; Elaboración propia.

4.1.3. Marco teórico

Al analizar la empresa y realizar el diagnóstico, se pueden identificar aspectos claves que la afectan, más allá de lo que se puede obtener directamente mediante las experiencias y explicaciones generales, los datos económicos referentes a la publicidad indican un comportamiento cíclico en periodos cortos, característico de los mercados maduros (Pedrós & Milla Gutiérrez, 2005), la realización audiovisual se ve involucrada directamente en este comportamiento cíclico de la publicidad, puesto que le ha dado JDV a este servicio es el de anunciar o publicitar y no el de los canales o productoras de gran presupuesto de presentar historias al público masivo, cuyo mercado en dicho escenario sería la pauta medida por tiempo; A lo anterior se le debe sumar el impacto tecnológico que vive dicho segmento, este impacto se puede observar en dos áreas, el software en línea automatizado, junto con los nuevos programas más sencillos (Muñoz, 2013) y el hardware a través del avance de los teléfonos inteligentes con excelentes cámaras, el cual a su vez tiene una segunda repercusión y es la eliminación de la barrera tecnológica de las cámaras profesionales, lo cual trae consigo nuevos participantes del mercado de forma masiva, como se puede apreciar hoy en día en YouTube (Strangelove, 2010).

El diseño web es una actividad que va de la mano de la constante evolución de Internet, la alimenta e impulsa, sin embargo los avances también afectan los modelos de negocios establecidos como se ha apreciado a largo de la historia ; El diseño web estático como oportunidad comercial se remonta al inicio de la web hasta buena parte del avance de la web 2.0, que se caracteriza por las aplicaciones web que permiten a los usuarios interactuar o crear contenido dinámicamente como los Content Management System CMS (Fumero & Roca, 2007), o los blogs, incluso las redes sociales, este tipo de herramientas facilitaron a los usuarios la

construcción de sus propios sitios web, sin exigir conocimientos especializados de programación o diseño (Graf, 2016), (Ezquerro, 2015), tendencia que afectó de igual forma a la animación digital web, que hasta entonces estaba condicionada a la tecnología Adobe Flash la cual fue su gran promotor, tecnología que no pudo adaptarse a los nuevos tiempos y sucumbió ante la tecnología HTML 3 y CSS3, que no brindan la misma fortaleza comercial al diseño web (Hopping, 2018) y que terminaron cegando el interés de crear sitios web animados.

En este orden de ideas se puede afirmar que el diseño web comercial y la animación digital con el uso de Flash como propuesta comercial han quedado atrás y su ciclo de vida está terminando, debido a propuestas más robustas y asequibles como los CMS o sencillas y rápidas como los sitios de construcción de páginas pequeñas (Steele, 2017), un ejemplo de estas es Wix.com.

Las aplicaciones web son muy similares a las páginas web y hacen uso del diseño web, son parte del desarrollo de software, el cual ya de por si implica un nivel de complejidad mucho mayor que el diseño web, al tener que utilizar muchas más tecnologías y lenguajes de programación (Jiménez, 2013), un aspecto que actúa como barrera de entrada natural a nuevos competidores o al público en general; Teniendo en cuenta que el ciclo de vida de este servicio es relativo al segmento, es decir el software en general se encuentra en etapa de madurez como se evidencia en la Ilustración 1, en segmentos como la salud y las aplicaciones móviles es crecimiento (Corporación Colombia Digital, 2013) (Deloitte, 2017) por solo mencionar algunos, es claro que el desarrollo de software tiene aún un largo camino a pesar de todo lo que ha

alcanzado hasta ahora, especialmente en el desarrollo de nuevos modelos de negocio (Laudon & Guercio Traver, 2013).

El marketing tiene un papel central en el desarrollo comercial de las empresas y en consecuencia, en sus posibilidades de tener una buena participación de mercado, debido a que la participación de mercado es un indicador de la capacidad comercial.

“es preciso entender el marketing no en el sentido antiguo de lograr una venta —“hablar y vender”— sino en el nuevo sentido de satisfacer las necesidades del cliente” (Kotler & Armstrong, 2008).

Un tema que es claro hasta el momento en el trabajo de diagnóstico, es el poco esfuerzo de marketing, es decir la deficiente aplicación de estrategias en las cuatro P en todo el portafolio de servicios, las consecuencias no se han hecho esperar y la herramienta de apoyo a la toma de decisión, es decir la matriz PEYEA, la cual tomó como base los aspectos de las matrices anteriores, indicó dos estrategias relacionadas con los aspectos comerciales; Cabe aclarar y resaltar, que la toma de decisión necesaria para resolver los problemas no estructurados que afronta la empresa podrían haberse realizado con otras herramientas tales como los árboles de decisión, jerarquía analítica, matrices Laplace, Minimax, Savage o Hurwicz, incluso programación lineal entre otras (Taha H. A., 2012), (Robbins & Culter, Administración, 2005) , pero en la mayoría de estas herramientas se debe contar con valores específicos de resultados, es decir, su orientación es a la solución de problemas parcialmente estructurados, cuantitativos y sin observar las causas, sin embargo, la problemática y el análisis no permiten determinar los resultados económicos de la empresa en cada escenario, área y servicio objeto de análisis, es por

ello que la matriz de posición estratégica y evaluación de la acción PEYEA, brinda una orientación más adecuada frente a un problema no estructurado o de total incertidumbre.

4.2. Contexto

En un primer acercamiento y análisis general de la publicidad junto con el software, se pueden observar los factores que son claves para el éxito, tanto lo que desean los consumidores, como qué es necesario para sobrevivir frente a la competencia, en el caso de la publicidad, las empresas requieren desarrollar un estrecho vínculo con los clientes basado en el respeto, la confianza y la calidad de los trabajos; las experiencias indican que en esta área, los consumidores o clientes pequeños desean la combinación de calidad y precio, pero para los clientes grandes, es creatividad y capacidad de respuesta a sus demandas.

En el software dirigido a los consumidores particulares, estos buscan funcionalidad, usabilidad y bajos precios o gratuidad, por su parte las empresas desean funcionalidad y respaldo; para muchas empresas en el negocio del software, tener éxito requiere innovación, funcionalidad, usabilidad y respaldo.

4.2.1. El efecto de la innovación

La innovación se ha convertido en una excelente estrategia empresarial para avanzar y progresar según muchos expertos (Herrera, 2009), (Cámara de Comercio de Medellín, 2011), la empresa ha hecho esfuerzos por innovar como se mencionó en el punto 3.7, entre ellos el desarrollo de una serie audiovisual en 3D llamada Gatin, un sistema de videos corporativos animados predeterminados para reducir su precio de venta y elaborado un software para cotización automatizada, sin embargo estos no han tenido el éxito esperado, los efectos de la

innovación global no se ha hecho esperar, entre los cambios que han afectado negativamente el sector podemos citar:

- La exhibición de contenidos ya no es solamente la televisión y el cine, ahora internet representa una opción fuerte de mayor dificultad para monetizar (Comisión de Regulaciones de Comunicaciones CRC, 2016).
- YouTube ha creado nuevos líderes audiovisuales (Pérez Torres, Pastor Ruiz, & Ben Boubaker, 2018).
- La creación de materiales se ha democratizado (Dijk, 2013).
- La expresión personal es un tipo de contenido masivo que “no requiere calidad en su producción” (Berzosa, 2017, pág. 152).
- El conocimiento técnico ya no es una barrera de entrada (Berzosa, 2017).
- Los equipos de grabación y edición tampoco son una barrera de entrada.
- Existen nuevas herramientas que pueden reemplazar el trabajo profesional audiovisual automáticamente (INEE Instituto Nacional para la Evaluación de la Educación, 2018).
- El gran público está en internet y no solo en la tv (GOTTFRIED & SHEARER, 2017).
- Las empresas están llegando tarde a las nuevas formas del audiovisual en la red (DANE, 2016).

El estudio del impacto de la innovación es un campo extenso y estos puntos son un claro ejemplo, de cómo el avance es más rápido que la capacidad de reacción y adaptación de un segmento es posible que cuando el empresariado y el gobierno colombiano hablen de ello para tomar medidas, ya se haya transformado nuevamente.,

Para la empresa, en el año 2012 y 2015 registraba 20 solicitudes de cotización en promedio mensual, a través de la página web y con apoyo de la publicidad, pero en 2017 ese número apenas llegaba a 5 mensuales, JDV atribuye parte de su reducción en la demanda de servicios a estos factores, a pesar de todo, no se ha podido determinar con precisión la causa de esta fuerte reducción. Se destaca que la innovación propuesta por la empresa no ha estado encaminada a adaptarse a estas tendencias, sino a monetizarse de formas tradicionales.

4.2.2. El potencial del mercado

Para la empresa el área de software aún tiene mucho por avanzar, fue fundada en 2009 como empresa de publicidad, pero inició actividades de desarrollo de software desde 2016 y en consecuencia amplió legalmente su actividad, su experiencia en esta área se puede considerar corta y poca, ha desarrollado proyectos para la gestión de tiendas virtuales, para el apoyo administrativo con clientes, también software móvil para el apoyo de los tratamientos de la diabetes tipo 2, es decir área de la salud, situación que despertó su interés por avanzar en aspectos relacionados con el software, en especial las aplicaciones móviles y el área de la salud.

4.2.2.1. El potencial de las aplicaciones móviles

En términos de uso, según la encuesta de Deloitte (Deloitte, 2017), los colombianos usamos el teléfono inteligente hasta el punto de verlo como “una extensión de su cuerpo”, además se presenta un aumento de compra de estos equipos en un 28% entre 2015 y 2016, es decir la tendencia es muy fuerte (Kantar Ibope Media, 2017), ahora entendiendo que un Smartphone tiene una funcionalidad similar a la de un computador de escritorio, pudiendo ambos conectarse a internet, navegar, ejecutar aplicaciones, se evidencia en la encuesta del DANE (DANE, 2016) la

superioridad en el uso tecnológico por parte del celular frente al computador del hogar, por ejemplo para conectarse a internet.

El potencial del mercado del software para dispositivos móviles o Apps ha contado con promoción del gobierno colombiano con su proyecto Apps.co (MINTIC Vive Digital, 2018), este potencial también fue analizado en la encuesta de la empresa Deloitte, de una muestra de 1000 personas, el 96% afirma tener un teléfono inteligente (Deloitte, 2017), una cifra que ha venido creciendo, por otra parte, las aplicaciones móviles desde la aparición en 2007 del Apple iPhone, se han disparado en Colombia, este segmento genera ahora aproximadamente 83000 puestos de trabajo según el experto Michael Mandel de la Universidad de Harvard (Dinero, 2016), (Redacción El Tiempo, 2016), en la misma dirección, la salud está incluida como parte de las temáticas tendencia, llamadas mHealth, mSalud o salud móvil (World Health Organization, 2011), estas se agrupan en el concepto de la telemedicina, la cual es simplemente el uso de la tecnología en favor de la práctica médica sin la presencia física del profesional, sin embargo es claro que no se trata de algo tan nuevo, puesto que hay una cifra que publica Research2Guidance en la cual, la cantidad de aplicaciones de salud descargadas ha venido en descenso y la cantidad de aplicaciones publicadas en aumento (Research2Guidance, 2016)

4.2.2.2. El potencial de las TIC en la salud

Existen pocos estudios de dominio público sobre las necesidades de software del sector salud en Colombia, la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) publicó un estudio en el cual se destacan las oportunidades de las TIC en la salud para Colombia, estas oportunidades serían esencialmente dos (Fernández & Oviedo, 2010), la primera son las derivadas de los planes de desarrollo gubernamentales junto con la regulación que invita y obliga a implementar las TIC en las entidades de salud, por ejemplo mediante el uso de la historia

clínica electrónica, la segunda fuente de oportunidad es la medicina que se brinda haciendo uso de la tecnología (telemedicina).

ColombiaDigital en su informe, Las TIC en algunos de los retos del sector salud: panorama, experiencias y perspectivas (Corporación Colombia Digital, 2013), también destaca que existen oportunidades para el desarrollo de software en procesos misionales o de atención al paciente, así como mantener el éxito alcanzado en los desarrollos para procesos administrativos de salud.

Las tendencias sobre el sector salud colombiano, son los problemas presentes estructurales, en los cuales no está el tema tecnológico que se pretende, su problemática tiene orientación económica y social, con la combinación público privada, por ello se puede afirmar que sus preocupaciones son: La garantía de derecho a la salud promulgada por la ley 100, el modelo de salud y cómo mejorarlo, la sostenibilidad desde la parte pública, en términos más amplios también preocupa el impacto del modelo desarrollo del país que es dependiente de hidrocarburos y el postconflicto (Semana, 2017).

4.2.2.3. El potencial en la publicidad

Por su parte, el potencial en el área de la publicidad presenta una disminución en pauta del 6.5% entre 2016 y 2017 en el primer semestre (ASOMEDIOS, 2017), anteriormente se presentaban casos en los que la publicidad no llega a ser considerada importante como es el caso del sector industrial (Cabrejos, 2002), sin embargo, hoy en día el marketing digital esta viviendo un crecimiento de la mano del avance de la cantidad de personas que se conectan a internet y las redes sociales, llegando a más de 2000 millones de usuarios como Facebook (wearesocial.com, 2018), (DANE, 2016), con ello han surgido conceptos innovadores como el del *remarketing* (Fluptide, 2017), los cuales hacen uso intensivo del rastreo e información capturada de los

usuarios en los sitios como Google, YouTube, Facebook y WhatsApp de forma conjunta, algunos autores ya critican los aspectos éticos de este enfoque publicitario digital.

Consecuentemente, se puede afirmar teniendo en cuenta el tamaño del mercado descrito en el punto 4.2.3.2, y lo presentado anteriormente, que sí existen oportunidades de crecimiento para la empresa, tanto en Colombia como a nivel internacional, los estudios muestran que hay crecimiento y con ello se puede intuir que también hay oportunidades.

4.2.3. Análisis del entorno general (PEST)

Cada vez con más frecuencia aparecen estudios sobre el sector audiovisual colombiano, existen varias perspectivas económicas así como actores y áreas de acción, una es el cine, otra la producción de programas de televisión, otra la prestación de servicios al sector empresarial, sin embargo todo indica que esto depende de quien esté contando la información, si se trata del gobierno, los informes que se presentan son muy positivos (Autoridad Nacional de Televisión - ANTV, 2016), hablan de crecimiento, inversión, de un país preparado para trabajar en el campo audiovisual el cual es muy recomendable por su estabilidad política entre muchos aspectos (Invest in Bogotá, 2015), por otra parte, por otra parte y en contra de esta postura están los propios productores (Proimágenes Colombia, 2011), (Padilla, 2017), una posible explicación es que a primera vista en los informes se generaliza al sector audiovisual y se destaca lo más exitoso para beneficio gubernamental, por otra parte no se evidencian muchos estudios sobre la salud económica de aquellas empresas audiovisuales que atienden a el sector empresarial y no cuentan con recursos para producir programas dramatizados, una explicación similar tuvo la comisión nacional de televisión en su informe de 2010 (Comisión Nacional de Televisión, 2010).

4.2.3.1. Factores políticos

En primer lugar, el Ministerio de Cultura colombiano es uno de los ministerios con menos presupuesto de la nación (Portafolio, 2016), este por su parte se ocupa de gran número de expresiones culturales y del fomento de la cultura nacional en la población, es por ello que muchos de sus esfuerzos son duramente criticados tanto por su poco efecto real en el crecimiento del sector, como por lo limitados que son.

El crecimiento y desarrollo de la publicidad no es un aspecto que sea de la preocupación directa del gobierno (Suárez, 2016), sino su regulación (Superintendencia de Industria y Comercio, 2016), sin embargo, el desarrollo de software si es un foco que Colombia mira con esperanza y que el mercado entiende mucho más, razón por la cual cuenta con un ministerio y programas enfocados (MINTIC, 2018), en este segmento es más fácil acceder a créditos y los clientes empresarios son más receptivos dado que el software va más allá de una simple comunicación comercial, convirtiéndose en parte de las empresas.

La intervención del gobierno tiene gran importancia para cualquier sector de la economía, su influencia, control, motivación y en muchos casos su rol como cliente de especiales características, lo convierten en un factor externo macroeconómico, porque para una empresa normal es casi imposible controlar tal actor.

Colombia ha buscado el desarrollo y promoción del sector audiovisual, sus esfuerzos más destacables se publican cada año en el Ministerio de Cultura, estos son:

- Apoyos a la creación de contenidos audiovisuales con categorías variables y periodicidad anual (Ministerio de Cultura, 2017):
- Creación de documental
- Proyecto de formato no ficción.

- Proyecto de narración *transmedia* para audiencia de 12 a 15 orientada a lectoescritura.
- Desarrollo de un proyecto de serie infantil de no ficción televisiva con énfasis en la lectoescritura.
- Creación de un programa de no ficción para el canal Señal Colombia
- Acompañamiento a la iniciativa de la Cámara de Comercio de Bogotá, en el proyecto Bogotá Audiovisual Market BAM, que es una rueda de negocios la cual busca crear lazos entre productores nacionales y extranjeros.
- Estímulo tributario mediante la devolución del IVA en proyectos de carácter mixto, entre empresas nacionales y extranjeras (PROCOLOMBIA, 2012).

Es interesante observar cómo en cada una de las tres ramas de servicios publicitarios que oferta JDV, PROCOLOMBIA considera que son sectores de oportunidad (PROCOLOMBIA, 2018), aunque no especifique claramente en estas tres áreas el por qué Colombia es atractiva para inversionistas , puesto que no se tienen créditos especiales, ni exenciones tributarias.

Por otra parte esta las TIC con apoyo del Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones MINTIC, el cual desde hace un tiempo inicio su apoyo al sector de software, en especial el de las aplicaciones móviles Apps, con su programa App.co el cual para 2018 ya es su séptimo año, es un programa que tiene como objetivo apoyar a 100 empresas de software que tienen proyectos propios y que no han alcanzado su punto de equilibrio económico, en aspectos como asesoría, acompañamiento, mentoría, promoción y seguimiento entre otros (MINTIC, 2018), fuera de esta convocatoria, Apps.co promociona productos de software colombianos en su página, brinda entrenamientos y permite ser un punto de unión para emprendedores del software así como de propiciar la comunicación entre miembros y proyectos.

Algunos de los apoyos relacionados con el software y realizados por MINTIC son en dirección a la educación y la oportunidad de descubrir oportunidades, en este sentido podemos observar:

- Convocatoria 5 Misión de tendencias, orientada al público en general y busca detectar las tendencias en tecnologías (MinTIC, 2017).
- Convocatoria para educación virtual con la plataforma Platzi (MinTic 2018 - Viceministerio de Economía Digital, 2017)
- Convocatoria para posgrado en TI en Estados Unidos, (MinTIC, FullBright, Departamento de Estado de Estados Unidos, 2018) .
- Convocatoria para estudio de carreras virtuales en TI, (MinTIC 2018, 2018).

Con se puede observar en esta lista, muchos de los apoyos que brinda el gobierno en esta materia, están orientados a la educación, el acompañamiento y apoyo técnico de personas y emprendedores del área TI.

De forma simultánea Colciencias también cuenta con distintas opciones para estimular la innovación, investigación y desarrollo, en su sitio web se encuentra publicadas cerca de 270 convocatorias (Colciencias, 2018) entre ellos se puede observar:

- Beneficios tributarios para proyectos catalogados como investigación básica, aplicada o desarrollo experimental, reducción del 25% del valor invertido aplicado en el impuesto de renta (Colciencias, 2018).
- Programa Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación en Tecnologías de Información y las Comunicaciones, el cual tiene como propósito incrementar la capacidad y la actividad

de investigación, sin embargo, no puntualiza actividades o beneficios claros (Colciencias, 2017-2022).

Los aspectos políticos presentan algunos beneficios y oportunidades para la empresa, con lo cual deberá considerar de forma permanente este aspecto dentro de su accionar futuro, a fin de aprovechar eficientemente aquello a su alcance.

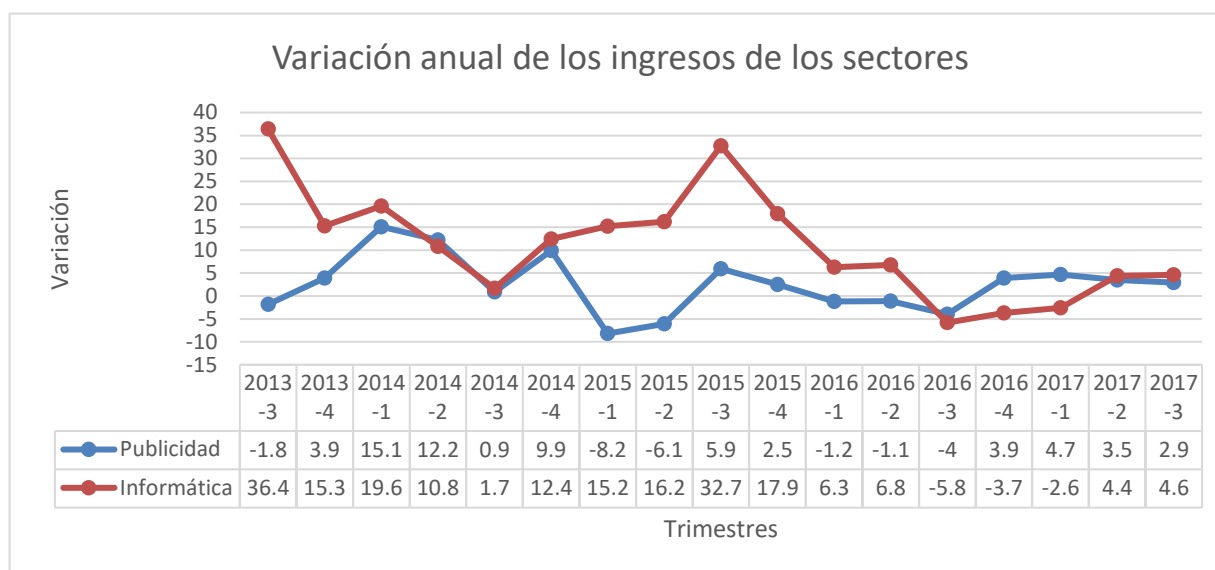
4.2.3.2. Factores económicos

El sector de la publicidad y el software son sensibles a los cambios en los ciclos macroeconómicos, al observar la publicidad, generalmente las empresas no realizan aumentos en la contratación de espacios publicitarios si el ciclo económico se encuentra en contracción, es decir, tiene una tendencia a la baja o en el mejor caso a sostenerse, en estos periodos, las empresas solo contratan los servicios de elaboración de piezas publicitarias que tengan costos bajos y medios, además que sean muy importantes en su comunicación interna como externa, de lo contrario se abstienen de llevar a cabo ideas que no garantizan el retorno, por otra parte, en el caso del software es un poco diferente, teniendo en cuenta que muchos de los desarrollos de software, son para las empresas algo clave en su desarrollo y no un lujo, además los tiempos en los desarrollos de software son largos, algunos por más de un año, lo cual atenúa el impacto de los cambios macroeconómicos.

Al considerar el tamaño de estos sectores y el rendimiento en ventas de la empresa, se observa que la relación con la participación de mercado, es casi inexistente, 0,0033% solo frente a la publicidad, ésta en el año 2016 reportó unos ingresos operacionales de 1.947,7 mil millones y el software 8.021,2 mil millones (DANE, 2017), por lo cual se puede entender el potencial pero también el comportamiento hasta el momento.

Desde esta perspectiva amplia o macroeconómica, según los datos trimestrales del DANE, la publicidad y la informática son sectores que se están contrayendo en un 4% y un 5.8%; tomando estos datos históricos se puede construir el siguiente gráfico para conocer la evolución de ambos sectores (DANE, 2013-2016).

Figura 4. Variación de los ingresos por sectores



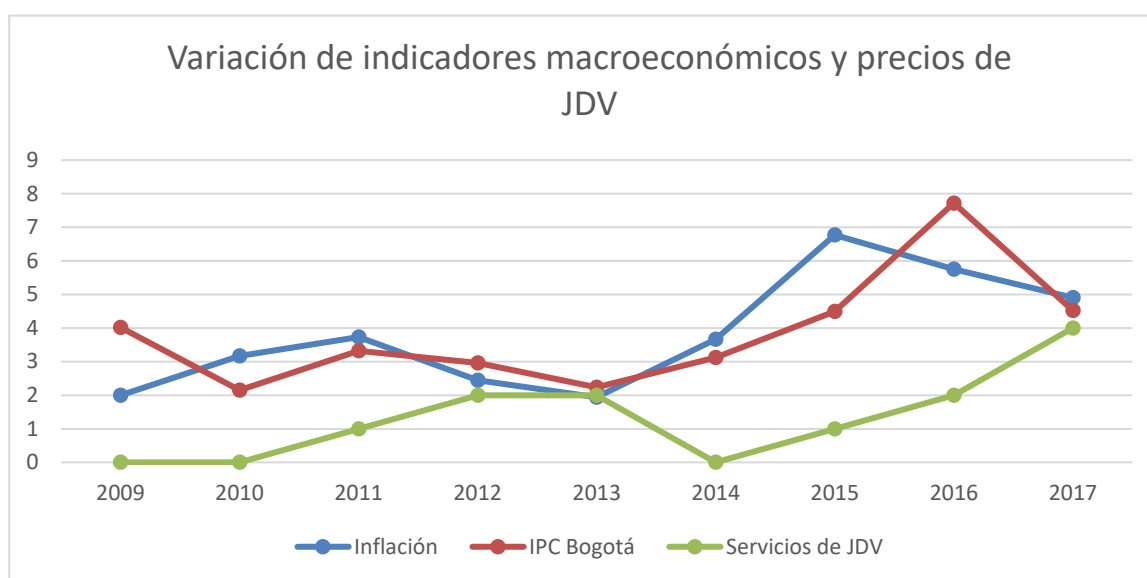
Fuente: DANE - Muestra Trimestral de Servicios de Bogotá (MTSB) - Históricos, elaboración propia

Como se puede observar las variaciones han sido positivas en el caso de la informática, es decir ha estado creciendo los últimos 3 años a excepción del tercer trimestre de 2016, por otra parte, el comportamiento de la publicidad ha estado cambiando entre crecimiento y contracción en ciclos cortos, esto suele asociarse a sectores maduros o con decrecimiento en su ciclo de vida, porque el mercado no ofrece nuevos clientes y requiere que los competidores luchen más fuerte entre ellos (Pedrós & Milla Gutiérrez, 2005).

De esta forma se puede llegar a analizar si los sectores experimentan contracciones respecto al mismo periodo del año anterior, la relación con la demanda es el trasfondo del comportamiento

de los sectores, es por ello la gráfica nos ayuda a interpretar la situación, adicionalmente y recordando lo antes dicho, si este fenómeno cíclico sigue ocurriendo año tras año, se podrá sospechar del nivel de madurez del segmento informática también, aspectos como la falta de innovación o el exceso de competidores son también importantes para explicar los ciclos.

Figura 5. Variación de los precios de la empresa



Fuente: Banco de la República - Índice de precios al consumidor (IPC) - Serie por año, elaboración propia,

El cambio en los precios promedio de la empresa como se indica en la gráfica anterior (DANE - Banco de la República - Colombia, 2018), presenta un comportamiento muy bajo respecto a los indicadores generales del costo de vida, esto es que simplemente no incrementó sus precios al mismo ritmo de la inflación y el IPC Colombiano, sino que tuvo un manejo no coherente con el incremento del costo de vida, la tendencia es a estar por debajo del IPC e inflación por lo que existe el riesgo de que perder liquidez y competitividad, algo que puede sacar del juego la empresa a largo plazo, la variación del precio promedio de los servicios de JDV

debería tener una relación directa con los indicadores macroeconómicos para evitar riesgos innecesarios.

4.2.3.3. Factores sociales

Un aspecto destacado a nivel social es la cultura en relación la actividad comercial de la empresa, las tendencias en la era de la información han transformado la forma de proceder de casi todas las personas y empresas, la mayoría de las veces haciendo todo más fácil, rápido y económico, con lo cual, muchos posibles clientes primero buscan la forma de hacer las cosas por sí mismos, partiendo de la redacción de un texto original para su publicidad, una tarea tradicionalmente corresponde a un redactor o “*copy*” como se le conoce, incluso a un comunicador social, hasta localizar videos ya listos en sitios web como YouTube o Vimeo, en este sentido YouTube ha reportado a julio de 2015 más de 400 millones de reclamos de derechos por parte de sus más de 8000 socios creadores de contenidos, lo cual representó 2000 millones de dólares pagados a 2016 por concepto de derechos reclamados (YouTube, 2016) , sin embargo en caso de no encontrar algo que se ajuste en estos sitios y tener la necesidad de construir el video, también existen alternativas como VideoScribe o Articulate para videos de alta calidad y Prezi, Powtoon y SlideShare para presentaciones más simples y gratuitas, aunque no hay cifras exactas de la participación de estas empresas en el sector audiovisual, es claro que están allí disponibles y suplen las necesidades sin requerir la ayuda de profesionales, culturalmente para algunos solo basta que el material audiovisual tenga el mensaje deseado, si esto vulnera algún derecho de autor en cuanto a exhibición o uso, no entra de sus preocupaciones, algo que no se limita a los contenidos digitales o audiovisuales, razón por la cual en nuestro país para el 2013 ya tenía en investigación 6100 procesos por vulneración de los derechos de autor y la propiedad intelectual. (Fiscalía General de la Nación, 2013).

La población académica ha sido una parte de clientela de la empresa especialmente en lo referente a servicios audiovisuales, culturalmente y según los datos, desde los niveles de educación secundaria hasta niveles de postgrado presentan altos índices de plagio de contenidos, según los datos revelados por el portal Universia, el 35% admitió construir un trabajo académico con textos copiados de otros sitios, un dato que respalda esta afirmación es el de la herramienta Turnitin, la cual entre 2013 y 2014 detectó un 12% de plagio en países como Colombia (Ayala M. C., 2017), de forma similar en España, un 38% de los estudiantes españoles de pregrado admitieron parafrasear o copiar textos y un 25% en postgrado (Rodríguez, 2012), (Mut-Amengual, López, & Váz, 2015). Desafortunadamente en Colombia nos falta avanzar mucho más en la lucha contra el plagio académico, algunas cifras indican que de forma general un 90% de los estudiantes han admitido cometer algún tipo de fraude académico (Martinez & Ramírez, 2018), además también se tiene registro de algunas experiencias y casos ejemplarizantes en nuestro país. (Ayala, Figueroa, & Gonzalez, 2012).

La experiencia directa de JDV al trabajar con estudiantes universitarios, confirma que para ellos no es relevante usar material original, con lo cual sus oportunidades se han reducido, dado que la empresa no trabaja con materiales plagiados de otros autores y el costo de elaborar material original no siempre está al alcance de este grupo clientes.

La cultura en las empresas varía mucho en función de diferentes factores, entre los más relevantes su tamaño, estructura y cultura organizacional así como su actividad económica, la cultura de la piratería de software las afecta tanto como a los estudiantes, según la organización internacional The Software Alliance (BSA), en Colombia una de cada 2 empresa usa software

pirata (Dinero, 2017), sin embargo solo 110 empresas se encuentra en procesos judiciales por estos temas (Semana, 2016), lo cual permite creer que infringir las normas de propiedad intelectual relacionadas con software en Colombia, tiene un altísimo margen de salir impune, ni que decir de los audiovisuales que como el software, pueden ser utilizados de puertas hacia adentro de las organizaciones, evadiendo sistemas automatizados como el Content ID de YouTube para la detección de infracciones.

4.2.3.4. Factores tecnológicos

Algunos factores tecnológicos han tenido un impacto muy importante en el sector audiovisual publicitario y de software, tales impactos se pueden calificar, tanto de positivos como de negativos para los intereses comerciales de la empresa, entre los factores tenemos:

- **Conexiones banda ancha:** Gracias a las conexiones banda ancha ha sido posible transmitir video y transferir grandes cantidades de datos, por ejemplo instaladores de programas, pero de igual forma hizo posible piratear contenidos como se analizó en el punto anterior (YouTube, 2016), (Semana, 2016).
- **El video en alta resolución:** La tecnología de alta definición fue un argumento para requerir servicios profesionales de grabación, hoy en día se encuentra disponible en casi todas las cámaras, con lo cual se ha perdido un argumento comercial importante.
- **Celulares a color con cámaras que pueden crear videos:** Esta tecnología hizo que millones de personas pudieran crear sus propios videos sin tener que contratar servicios profesionales de grabación, hoy en día se cuestiona seriamente la posición del equipo de grabación profesional (Abbott, 2018) (Ananenko, 2016).

- **Servicios de alojamiento de contenidos gratuitos de alta capacidad:** Este factor ha incentivado la creación de contenidos y el desarrollo del concepto de la nube, generando un sector que asciende a más de 200 mil millones de dólares, aunque tiene multitud de implicaciones (Bălătescu, 2017).
- **Programas de computador y dispositivos móviles gratuitos para casi cualquier necesidad imaginable:** Un factor que ha promovido en gran medida el avance del software en todas sus formas, pero que también hace más difícil monetizar los desarrollos. (Shah & Keefe, 2010)
- **Los contenidos audiovisuales de alta calidad están disponibles 24 horas y son gratis o al menos alcanzables para muchos:** Este aspecto es muy positivo o negativo y depende de cada material, si se crea un audiovisual cuyo objetivo sea ganar dinero, por ejemplo, una película o serie, caer en Internet será su final, porque miles de personas podrán acceder a él sin pagar, caso contrario si dicho contenido es promover la consciencia de las personas por el cuidado del planeta, será totalmente opuesto.

Adicionalmente, en este punto es posible reflexionar sobre las ventajas y desventajas que tienen con la globalización y los avances tecnológicos, con lo cual para las empresas locales se abren nuevas puertas a nuevos mercados, pero también a nuevos competidores, los cuales muchas veces tienen mayor ventaja competitiva, por ejemplo en el software y los servicios en la nube que brindan empresas como Google o Amazon, o en el video y las capacidades de transmisión de contenidos de las empresas internacionales, casos como Netflix, Hulu y YouTubeTV (Comisión de Regulaciones de Comunicaciones CRC, 2016).

4.2.4. Análisis del entorno competitivo (PORTER)

El análisis que se puede tener del contexto con el enfoque que brinda Michael Porter y su modelo de las 5 fuerzas (Porter M. E., 1979), es un análisis general de cara a la implementación de estrategias, también brinda información de lo atractivo que puede ser un mercado y si sus beneficios son aceptables para la empresa.

4.2.4.1. Amenaza de nuevos competidores

La empresa se localiza en una posición en la que gran número de personas y empresas desean participar económicamente, las barreras de entradas son un factor determinante para el éxito o el fracaso de éstos, a continuación se presentará el análisis de las barreras de entrada.

4.2.4.1.1. Economías de escala

Una posible barrera de entrada para nuevos entrantes son las economías de escala, éstas se caracterizan porque la curva del costo promedio es descendente (Parkin & Loria Díaz, 2010), en relación con la cantidad producida, el concepto es que si un nuevo competidor para participar del mercado requiere lograr una economía de escala, pero esta resulta difícil de alcanzar, será una barrera para él, en caso contrario no sería barrera.

Desde el punto de vista de una empresa publicitaria o de software, se puede observar la relación menor costo cuando se produce mayor cantidad, en la la publicidad impresa litográficamente y si se incluyera el costo operativo, no el productivo, también tendríamos economía de escala en la pauta auto gestionada en Internet y en los negocios considerados software como servicio.

Aunque existen numerosos casos en los cuales se relacionan cantidad y costo, por ejemplo, nuevos espacios de comunicación y publicación masiva en Internet, el análisis inicial deja ver que no todos involucran los costos de producción de una empresa.

La publicidad presenta economías de escalas en la publicidad impresa litográficamente,

El análisis de este tema permite explorar algunos de los servicios de la empresa y su relación con las economías de escala.

La publicidad impresa litográfica presenta economía de escala, para una impresión litográfica (Escola Antoni Algueró, 2018), generalmente se requiere:

- Un diseño gráfico
- Imprimir la separación de colores,
- Elaborar una plancha metálica por cada uno de los 4 colores básicos.
- Calibrar la máquina por cada color (solo en casos de máquinas que impriman un color)

Este proceso implica un gasto inicial alto, pero el gasto en tintas y papel resulta bajo, con lo cual, si se imprime un número alto de copias, los costos iniciales se dividirán en dicho número, es decir se reducirá el costo a mayor cantidad, economía de escala, tanto para el cliente como para el productor es beneficioso; sin embargo la publicidad impresa digitalmente o con impresoras, no presenta una dinámica idéntica, porque el único costo a dividir es el inicial, más el valor de las tintas y el papel, que son constantes.

Tabla 3 Análisis de costos de la publicidad impresa

Tipo de impresión	Costo inicial	Costo unitario de 10 unidades	Costo unitario de 1000 unidades
Litográfica	\$1000	\$101	\$2
Digital	\$50	\$15	\$10.05

Nota: Las cifras son ilustrativas, el costo definido de impresión litográfica fue 1\$ y digital 10\$,

Fuente: Elaboración propia.

Con lo anterior se puede afirmar que, si un nuevo entrante o competidor quisiera participar del mercado, no se vería afectado por las economías de escala en la publicidad impresa porque el costo se refleja al cliente y no está obligado a adquirir los equipos de impresión para competir con la empresa.

A nivel de costos operativos, no de costo de producción unitario, la publicidad gestionada directamente por el cliente, se puede observar economía de escala como barrera de entrada, las empresas publicitarias que ofrecen espacios publicitarios en Internet, ejemplos como Google AdWords o Facebook, brindan a sus clientes la opción de gestionar su propia pauta publicitaria dentro de sus sitios web en sus páginas web y las de sus filiales (Google Ads, 2018).

El análisis permite observar que el costo de desarrollo de software, punto 4.3.2.1.2 es alto, con lo cual este costo de desarrollo podrá reducirse a mayor cantidad de usos del software, caso contrario en empresas como canales de televisión, emisoras o periódicos, que se ven obligadas a gestionar la publicidad de cada uno de sus clientes de forma individual y manual, porque no pueden permitirse que un cliente por sí mismo, ponga su publicidad a circular directamente.

Sin embargo, la empresa JDV como empresa publicitaria y según su portafolio de servicios, no opera en este segmento de la publicidad como medio de comunicación.

El software como servicio, es la operación de un software dentro de un servidor web, el cual está diseñado para ser utilizado por diferentes clientes (Deloitte, 2014), compitiendo con el software descargable e instalable en el computador de cada cliente, de forma similar al caso de la publicidad, la gestión queda en manos del cliente y el costo de producción se divide entre la cantidad de horas de operación del software, de esta manera a mayor uso, menor coste de producción; Al analizar esta relación, no es posible afirmar de que sea una barrera de entrada para nuevos competidores, el costo implicado para el nuevo competidor no es diferente si decide programar para ofrecer un servicio que para entregar el software , lo que si cambian son los beneficios que obtendrá (Deloitte, 2014).

Hasta el momento, no se identifican economías de escala que impidan el acceso de nuevos entrantes, específicamente en las áreas de los servicios ofrecidos por la empresa, esta tendría que evolucionar para acceder en el software como servicio para poder contar con una barrera de protección frente a nuevos entrantes.

4.2.4.1.2. Diferenciación del producto

Un aspecto que puede favorecer o impedir la entrada de nuevos competidores a un mercado es la diferenciación de producto, el análisis general indica que, si el mercado ofrece productos muy diferenciados, será más difícil entrar en dicho mercado, por el contrario, en un mercado homogéneo, será más fácil para nuevos competidores entrar y no será una barrera el producto.

A nivel sectorial la gran mayoría de empresas de ambos sectores se basan en la diferenciación de sus productos como estrategia principal, especialmente en el software propio de cada empresa, sin embargo, en la prestación de servicios, es decir diseño y construcción de software personalizado o creación de campañas y piezas publicitarias, las diferencias se desvanecen, de forma empírica resulta casi imposible para la empresa distinguir la autoría de una

pieza publicitaria o la empresa responsable de un desarrollo personalizado, viéndola de forma directa.

JDV no cuenta con una diferenciación clara respecto de la competencia, ni en lo visual ni en lo conceptual, para sus líneas de trabajo, este aspecto será fundamental para el diseño de propuestas futuras de innovación y comercialización, luego de investigar para establecer las oportunidades y necesidades del mercado.

4.2.4.1.3. Necesidades de capital

Entre las barreras de entrada, requerir un gran capital puede representar un verdadero obstáculo, existen muchos listados en Internet que confirma las afirmaciones del instituto MyOwnBusiness de la Universidad de Santa Clara en Silicon Valley, en el cual, tanto el diseño de sitios web como la programación son parte de los negocios que se puede iniciar con poco dinero (MyOwnBusiness Institute - Santa Clara University, 2017), es decir, las necesidades de capital no son una barrera de entrada a nuevos competidores, si se mira desde el punto de vista de que existen proyectos pequeños, aptos para una sola persona y que solo requieren de un computador, es fácil entender el concepto.

Dependiendo del nivel que se desee lograr en producción audiovisual, por ejemplo producción de dramatizados o series tanto de acción como *cartoon* se requiere de un músculo financiero muy grande, de igual forma crear software de talla mundial, que pueda competir en algún segmento también requiere de un equipo fuerte en desarrollo, seguridad, soporte entre otras áreas, este aspecto es una clara barrera, pero dependen de cómo defina su emprendimiento un empresario, porque se puede optar también por opciones más modestas que no impliquen mucho dinero.

A manera de ejemplo se presentará un análisis cuantitativo normal de la empresa JDV, para el desarrollo de un software de apoyo a las ventas, así como para el desarrollo de una serie animada en las siguientes tablas:

Tabla 4 Estimación económica desarrollo de software para el apoyo a las ventas en línea.

Descripción	Horas	Costo
Definición de requerimientos	8	\$200.000
Diseño de la arquitectura	24	\$1.150.000
Desarrollo por funcionalidad o caso de uso (Ejemplo: chat de atención a clientes)	80	\$2.000.000
Pruebas del desarrollo	8	\$200.000
Correcciones	30	\$750.000
		\$4.300.000

Fuente: Elaboración propia

En el ejemplo anterior se debe considerar que el normalmente requerirá muchas más funcionalidades y que cada una tendrá un número diferente de horas, en el caso de querer construir un software propio, por ejemplo, uno para atención a clientes o “CRM” fácilmente podría superar los 100 millones de pesos.

Tabla 5 Estimación costos de producción capítulo de serie animada en 3D.

Descripción	Horas	Costo
Escritura de guion por capítulo (subcontratación)	40	\$1.500.000
Diseño general (personajes, escenarios)	320	\$8.000.000
Producción (modelado, animación y representación)	960	\$24.000.000
Post producción (Composición y edición)	160	\$4.000.000
Post producción audio (Música y voces subcontratación)	160	\$10.000.000
		\$47.500.000

Nota: Un capítulo tiene una duración de 24 minutos, se estiman 10 voces. Fuente: Elaboración propia

El costo de producir una serie animada para participar en las ferias de negocios como la que organiza la Cámara de Comercio de Bogotá CCB o las ferias internacionales, supera los 500 millones dado que media temporada es el punto de partida esto significa elaborar 13 capítulos.

Los anteriores análisis muestran que la empresa no cuenta actualmente con las posibilidades económicas para producir productos propios financiados por ella misma, en caso de querer hacerlo está obligada a mirar otras alternativas de producción y financiamiento, en caso contrario la empresa podría seguir prestando servicios para obtener ingresos mientras realiza investigación y planificación, para desarrollar sus propios productos de software y audiovisuales.

Por lo anterior las necesidades de capital son una barrera solo para proyecto propios de verdadera importancia comercial y técnica, por otra parte, no es necesario mucho capital para prestar servicios.

4.2.4.1.4. Costes de cambio de proveedor

Una barrera de entrada para un nuevo competidor es el costo que debe asumir un cliente cuando quiere cambiar de proveedor en ciertos casos, la experiencia directa de la empresa es que en contratos con montos superiores a los 5 millones de pesos, la mayoría de los clientes grandes, exigen la presentación de una póliza de cumplimiento, por el mismo valor del contrato, hasta este punto para el proveedor no hay costo, los costes se generan cuando no hay dicha póliza y el cliente ha realizado el pago del porcentaje correspondiente al anticipo de un contrato con JDV y luego por su propia voluntad, decida no continuar con el proceso, poniendo en riesgo de pérdida el dinero anticipado, dependiendo del avance tenido hasta el momento y las condiciones previamente pactadas, no es un caso muy común pero si ha sucedido, especialmente cuando el cliente estima que no podrá cancelar el saldo acordado o que los costes se están incrementado.

No es el caso directo de JDV, pero en su experiencia con el canal de Televisión Telemiga hasta el año 2012, del cual fue proveedor, así como de la empresa AgenciaMedios.net, de la cual también fue proveedor especialmente para comerciales de televisión y cuya actividad principal es la venta de pauta televisión y radio nacional, en ambos casos la modalidad para acceder a buenos precios de pauta es la compra de un “paquete de mayorista”, el cual implica una inversión mayor a los 1000 millones de pesos al año, para tener acceso y pautar tranquilamente en distintos espacios y programas, el objetivo de esta modalidad es que las agencias puedan comercializar estos espacios entre sus clientes, aliviando el problema para medio de comunicación de tener que negociar con muchas empresas y a la su vez, contar con un capital para trabajar de forma tranquila, una agencia de publicidad en esta modalidad, no solo obtiene un mejor precio que si contratara espacios de forma esporádica, sino que le permite ofrecer precio paquete por año a sus clientes y exigir garantías de cumplimiento, lo cual también le brinda estabilidad, este escenario que transcurre sin el conocimiento del cliente, le genera a éste un costo en pauta adicional sino tiene cuidado al cambia de proveedor.

La mayoría de los contratos de desarrollo de software tienen un rango promedio de \$90.000 hora de desarrollo (Fedesoft - MINTIC, 2015), la forma de cobro estandarizado es por hora, las horas se estiman al inicio de cada contrato y dependiendo de las necesidades del proyecto, no es habitual las cláusulas de cumplimiento de la empresa desarrolladora al cliente, la razón es que los desarrollos de software se transforman en algo tan complejo, que para un cliente cambiar de proveedor es algo que debe pensar dos veces, primero porque tendrá que volver a invertir tiempo explicando el proyecto y segundo el nuevo proveedor tendrá que entender toda la programación

antes de poder continuar, algo en lo cual JDV ha comprobado su inmensa dificultad, pero que el cliente asume porque debe pagar por horas como se mencionó al comienzo.

4.2.4.1.5. Acceso a los canales de distribución

Las películas y las series de televisión requieren canales y representantes para su distribución, el acceso a estos distribuidores es libre y ellos mismos deciden si apoyan o no un producto, las experiencias de productoras que han realizado su propia distribución en general no es buena, es decir distribuir contenidos dramatizados es más favorable en una relación B2B; para el resto de casos como la publicidad, se utiliza un modelo integrado de trabajo en la cual la componen la agencia de publicidad y una central de medios que a su vez esta aliada con algunos medios, en Colombia hay una marcada desigualdad puesto que los medios de comunicación están por grupos, entonces distribuir un contenido de un cliente, significa mucho más si se va con estos grupos porque ellos le ofrecen prensa, radio local, nacional, televisión y cine, todo a través de la agencia de publicidad y su central de medios, mientras que el resto de competidores tendrá que pagar mayores tarifas por acceder a los servicios de los medios.

En el caso del software es mucho más democrático, una empresa grande tiene igual oportunidad que una pequeña para entrar en las tiendas de aplicaciones como *Google Play*, *Apple Store*, *Download.com* o poner su software para descarga y venta directa desde su sitio web, el músculo económico queda reservado para darle apoyo a estas distribuciones.

Como resultado, tener una buena distribución si es una barrera para nuevos competidores, si no se cuenta con productos propios que puedan llamar la atención de empresas distribuidoras especializadas, aunque no aplica para el software totalmente, dado que todos los nuevos entrantes pueden publicar sus creaciones y distribuirlas a través de Internet.

4.2.4.2. Poder de negociación de los clientes

Para la empresa, el poder de negociación de los clientes en el sector audiovisual, se manifiesta cuando un cliente grande contrata a una MiPyMe, especialmente cuando esta relación se extiende por largos periodos, en estos casos la empresa desarrolla dependencia de su cliente y termina siendo parcialmente controlada por su influencia económica; a nivel general, en todo el sector audiovisual, no se tiene conocimiento de una sola empresa cliente que pueda controlar la demanda y en consecuencia forzar una bajada de precios en el sector completo, aspecto que tampoco pasa en el sector software.

La mayoría de las empresas del sector audiovisual tienen las ventas concentradas entre 2 y 5 clientes grandes, sus servicios no se diferencian mucho unas de otras, esto facilita a un cliente cambiar de proveedor y aumentar su poder de negociación.

4.2.4.3. Poder de negociación de los proveedores

En forma general y en dirección a la empresa, los proveedores del sector audiovisual no cuentan con poder de negociación, la razón de esta afirmación está basada en la siguiente lista de características:

- Existe un gran número de proveedores calificados disponibles para la empresa, el Observatorio Laboral de Ministerio de Educación cuenta con una herramienta tecnológica conocida como cubo (MINEDUCACIÓN, 2018) , la cual permite conocer los siguientes datos:
 - **Camarógrafos**, todos los egresados de las escuelas de cine, producción de televisión tanto de universidades como de institutos, pueden ser proveedores porque cuentan con la formación, según el Sistema Nacional de Información de la Educación Superior

(MINEDUCACIÓN, 2018), hay 20 instituciones con carreras activas y 3113 egresados entre 2001 y 2008.

- **Animadores**, según el directorio del Ministerio, hay 15 instituciones de educación superior con programas activos, pero solo 224 egresados, un número muy pequeño dado que es un campo relativamente nuevo en Colombia.
- **Diseñadores gráficos**: Colombia cuenta con 50 instituciones que imparten estudios superiores de diseño gráfico según los resultados del Ministerio (MINEDUCACIÓN, 2018) y con 286533 graduados entre 2001 y 2014
- **Programadores e ingenieros de sistemas**: El Ministerio ha contabilizado 217.979 egresados de carreras afines a la programación entre 2001 y 2014.

Los aspectos principales que le proporcionan poder de negociación a un proveedor particular son:

- La calidad de su trabajo
- El precio de su servicio
- Contar con experiencia, conocimientos o equipos y medios técnicos exclusivos y necesarios para un proyecto (Por ejemplo, algunos proveedores cuentan con accesorios de grabación profesional que las empresas no adquieren)

Si el proveedor es un medio de comunicación, su poder de negociación estará en la cobertura que ofrezca y las alianzas estratégicas con las que cuente, en caso de tratarse de cadenas de medios.

4.2.4.4. Productos y servicios sustitutivos

Desde un punto de vista general existen muchos productos y servicios sustitutos para cada caso, la animación tiene servicios gratuitos online, entre ellos se destacan, PowToon, Prezi, MakeWebVideo y el video que puede ser realizado con celulares y editado en computadoras portátiles o tabletas, reemplazando a las costosas estaciones de trabajo para edición y todo el conjunto de elementos y accesorios necesarios.

El desarrollo de software puede ser sustituido en ciertos casos con aplicaciones automatizadas de programación o con algunos asistentes en línea que entregan al final una aplicación para su uso normal, también en un nivel muy bajo de dominio de la programación existen lenguajes gráficos que se facilitan a usuario finales no conocedores, con los cuales pueden construir sus aplicaciones sin escribir código.

4.2.4.5. Rivalidad entre competidores

El sector de la publicidad tiene una gran rivalidad por asegurar muy buenos clientes, así como guardar en secreto sus estrategias y planes, el crecimiento de este sector es lento y está totalmente enfocado en empresas grandes que tienen la capacidad de pagar pauta masiva, no todas las empresas grandes tienen enfoque en un público masivo y las que si lo tienen, ejercen gran poder en el sector, lo cual se refleja en las cifras generales (DANE, 2016), la publicidad digital tiene un comportamiento muy positivo (Dinero.com, 2016) y la competencia en este sector no es tan fuerte por el gran número de empresas clientes que participan; por otra parte en el software no hay tanta rivalidad entre competidores, a pesar de que el sector tiene una oferta más grande de productos nacionales e importados, no se destacan campañas agresivas, guerra de precios, lanzamiento e incremento en servicios, mejoras en garantías o aspectos similares que tengan como objetivo luchar un segmento de mercado, todo lo contrario, se tiene la idea de que el

empresariado nacional le falta consciencia de los beneficios de la publicidad, la tecnología o de los avances de software que puedan serle útiles para su negocio, por ello se dice que falta mucho por avanzar, porque solo un 32% de las empresas usan computadores de los cuales solo un 7% posee página web o redes sociales (DANE, 2016), de esto se puede intuir que el uso de programas empresariales es aún más insipiente.

4.2.4.5.1. Cantidad de competidores

Según los datos obtenidos en por la revista especializada P&M para definir el ranking de las empresas de comunicación, esta encontró 388 empresas, 66 grandes, 160 medianas, 147 pequeñas y 15 microempresas publicitaria (Revista P&M, 2016) dato corroborado por MINTIC en su estudio del mismo año (MINTIC - Vive Digital , 2016, pág. 32); por otra parte el sector software según el estudio de caracterización realizado entre FedeSoft, SENA y MINTIC (SENA, MINTIC, FedeSoft, 2015), Colombia a 2014 contaba con 4016 empresas, con un 80% localizadas en la región centro.

Los anunciantes en Colombia según los datos obtenidos por ASOMEDIOS, la Asociación Nacional de Anunciantes de Colombia (ANDA) y Cifras y Conceptos (ASOMEDIOS, ANDA, Cifras & Conceptos, 2013, págs. 6-8), indica que existen 22 sectores empresariales que anuncian y 1470 empresas anunciantes, si se mira de forma directa y sin consideraciones, esto indica 3.8 empresas por agencia, aunque lógicamente es una división simple y se podría profundizar considerablemente si se quiere llegar a precisarlo.

Por otra parte, los sectores empresariales a los que va dirigido el software son todos los existentes en una economía, dado que el software cubre áreas que son obligatorias como la contabilidad hasta muchas otras que son opcionales; solo el informe de Confecámaras de 2017 revela que en Colombia se registraron en el Registro Único Empresarial y Social (RUES)

323.265 unidades productivas (Confecámaras, 2018) y hay 2.5 millones de comerciantes (RUES, 2018).

4.2.4.5.2. Servicios ofrecidos

La revista P&M cuenta con una larga trayectoria en Colombia sobre temas relacionados con la publicidad y el mercadeo, en ella se resaltan año tras año el ranking de las agencias de publicidad, para el 2017 como ya es tradición se mencionan algunos nombres muy conocidos (David Bitar, 2017), DDB, GREY, J. Walter Thompson, Sancho DDBO, TBWA, una revisión de primera mano al portafolio de estas empresas expuesto en Internet presenta los siguientes resultados.

Tabla 6 Servicios ofrecidos por agencias de publicidad colombianas

Agencia	Servicios
DDB	Campañas publicitarias (DDB, 2018)
Tribal Worldwide, filial de DDB para el sector digital	Estrategia digital, <i>Search Marketing</i> , Analítica, <i>User experience</i> , Conversión, <i>Social y new media</i> , Contenidos, Medios (Tribal Worldwide, 2018)
GREY	Campañas publicitarias (GREY, 2018)
J. Walter Thompson	Campañas publicitarias (J. Walter Thompson, 2018)
Sancho DDBO	Campañas publicitarias (Sancho DDBO, 2018)
TBWA	Campañas publicitarias (TBWA, 2018)

Datos tomados de los sitios web de cada empresa, elaboración propia.

Cabe resaltar que, durante este análisis, se evidenciaron algunos aspectos similares en su comunicación:

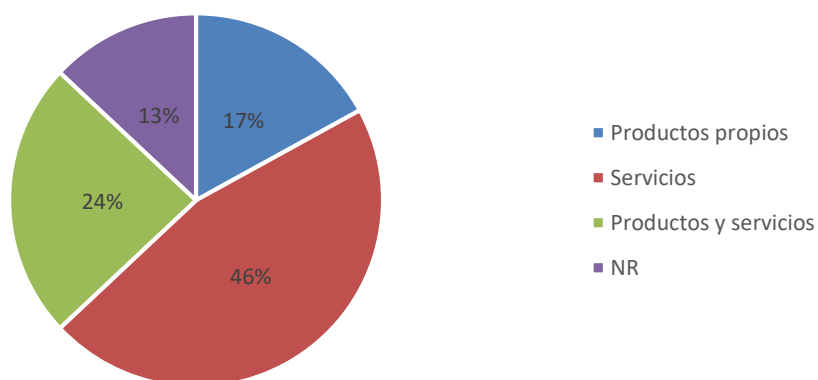
- Presentan el trabajo realizado como explicación de su labor y orgullo de calidad.
- Cuentan con premios en su área y los exhiben directamente.

- Son multinacionales con presencia en Colombia.
- Presentan sus trabajos con la pieza más representativa, un comercial de TV.

Las campañas son un " conjunto de actos o esfuerzos de índole diversa que se aplican a conseguir un fin determinado " (RAE, 2018) , en este caso se refiere a publicitar, ninguna de estas empresas especifica qué hace del conjunto de esfuerzos, sino simplemente que logran un resultado concreto, de este modo la oferta de servicios de JDV es parte de aquellos esfuerzos de una campaña publicitaria, aclarando que no abarca todos los posibles esfuerzos, es decir la oferta o portafolio de JDV es más limitada que aquello podría llegar a considerarse parte de una campaña publicitaria, en consecuencia, JDV ofrece parte de lo que estas agencias ofrecen.

Las gráficas a continuación permiten tener una comprensión más detallada sobre los servicios ofrecidos por la competencia de la empresa, podemos observar según los estudios de caracterización de ambos sectores que han realizado entidades importantes como el SENA, Fedesoft, MINTIC y la Cámara de Comercio de Bogotá, que los competidores son muy abundantes.

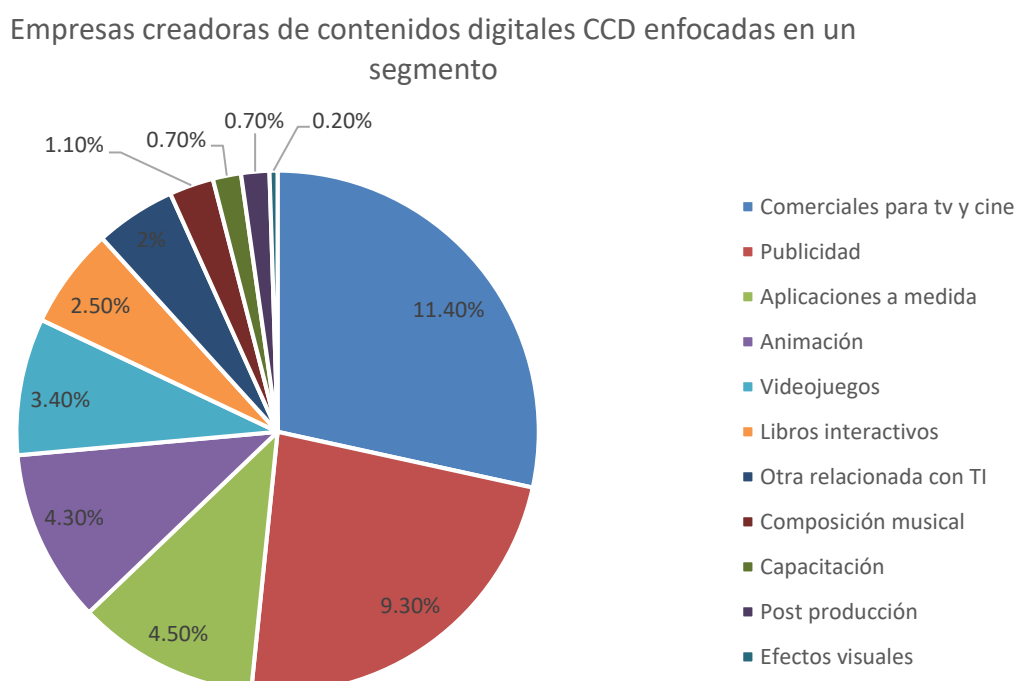
Figura 6. Finalidad de los servicios del sector animación Bogotá



Fuente: (CCB, 2010), Elaboración propia

La gráfica anterior, permite observar que el 70% de las empresas del sector animación ofrecen servicios a terceros, al igual que JDV con sus servicios de creación de guion y creación de animación 2D y 3D, el estudio citado aclara que productos propios son aquellas empresas que realizan sus proyectos para el consumo final, por ejemplo, cortometrajes, series o películas.

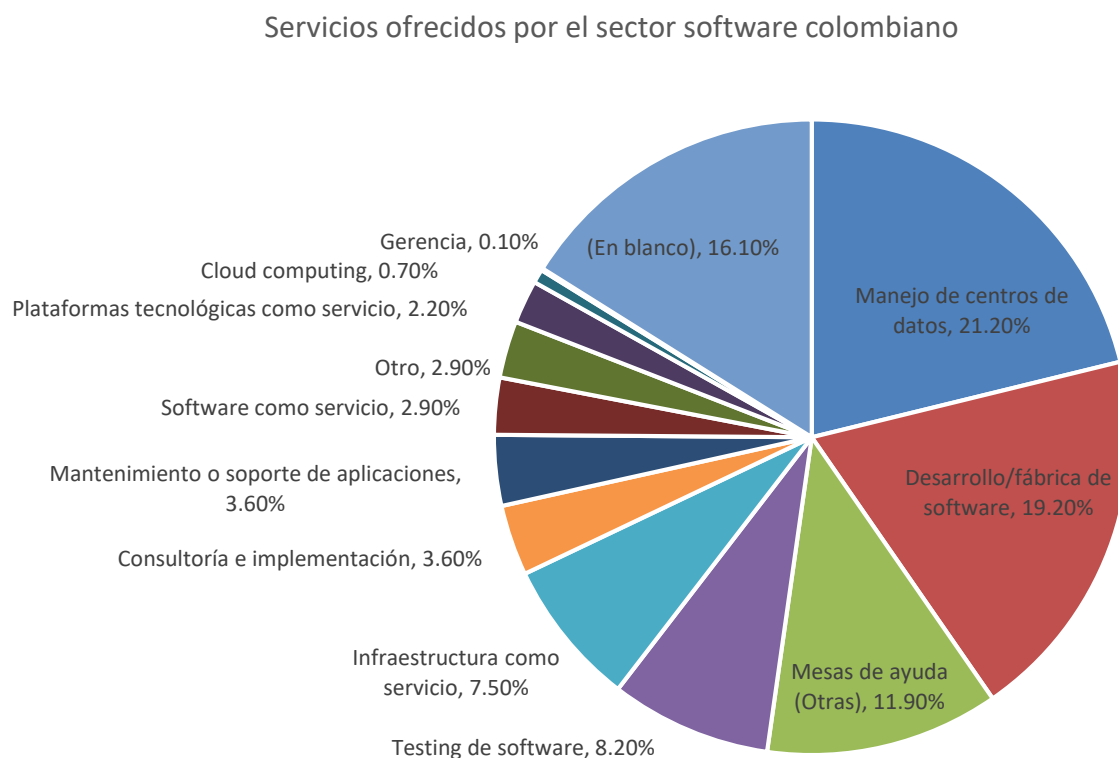
Figura 7. Enfoque de las empresas creadoras de contenidos digitales



Composición del 40% del total empresas CCD que se enfocan en un solo servicio. Fuente: (MINTIC - Vive Digital , 2016), elaboración propia.

La gráfica anterior presenta el porcentaje de las enfocadas en un solo segmento, las cuales son el 40% del total, un 48% se enfoca en dos servicios de los mencionados en la gráfica en combinaciones diferentes, un 10% en tres servicios y un 2% en cuatro servicios, esta configuración corresponde a la de conjuntos superpuestos; JDV en relación a la gráfica compite con los servicios: Comerciales para tv o cine, publicidad y animación según su oferta de servicios, esto representa el 25% de las empresas.

Figura 8. Oferta de servicios sector software



Fuente: (Fedesoft, SENA, Mintic, 2015), elaboración propia.

La empresa al presentar su portafolio en el punto 3.6, ofrece los servicios de construcción de software empresarial, así como de aplicaciones móviles, estos dos servicios se encuentran dentro de la categoría de desarrollo o fábrica de software, lo cual representa el 19.2% de las empresas del sector, esto significaría 771 empresas aproximadamente en Colombia y 616 localizadas en la región centro del país.

Se puede concluir, que los servicios que ofrece la empresa desde una perspectiva amplia, son los mismos servicios que ofrecen sus competidores, no hay una diferenciación y son servicios comunes en sus sectores, una posible explicación es que en principio, han sido suficiente para responder a las necesidades del mercado hasta ahora.

4.2.5. Perfiles de los clientes

4.2.5.1. Identificación y clasificación

Los clientes de la empresa han sido empresas pequeñas y grandes, mayoritariamente de consumo masivo, otras han sido empresas que requieren materiales de capacitación o promoción interna, pero que no son de consumo masivo, finalmente están los microempresarios que desean dar sus primeros pasos en la publicidad y consideran fundamental hacer una página web o un video promocional.

La experiencia laboral desde 2009 permite estructurar la siguiente tabla con las características principales de los clientes en relación con la empresa, cabe tener en cuenta la clasificación del tamaño de empresas definida en Colombia por la Ley 904 (MinComercio Industria y Turismo, 2004).

Tabla 7 Clasificación y características de los clientes

	Publicidad		Software	
	Grandes	Pequeños y particulares	Grandes	Pequeños y particulares
Actividad	Ofrecen productos de consumo masivo o servicios al público en general	Ofrecen toda clase de productos y servicios	Ofrecen principalmente servicios	Comercialización de productos de terceros.
Finalidad de los contratos	La finalidad es promoción externa o comunicar en su microentorno.	Su finalidad es la promoción externa	Expansión de funcionalidades en la web y móvil	Gestión con clientes o contabilidad
Contacto	Área de comunicaciones o mercadeo o de procesos organizacionales.	Comunicación directa con gerentes o dueños de la empresa.	Área de sistemas y áreas administrativas.	Gerentes o propietarios de la empresa.

Intermediación	Agencias de publicidad y/o productoras audiovisuales	No manejan intermediación	No manejan intermediación	No manejan intermediación
Inversión	Generalmente supera los 5 millones de pesos.	No suele alcanzar los 3 millones de pesos.	Su inversión por proyecto suele superar los 5 millones de pesos.	Su inversión por proyecto no suele llegar a los 3 millones de pesos.
Forma de pago y tiempo	Condicionado por el cliente final, plazos hasta de 6 meses	Condicionado por JDV, plazo hasta 60 días.	Mutuo consentimiento, pagos progresivos con el desarrollo del contrato.	Condicionado por JDV, pagos anticipados o contra entrega.

Fuente: Datos de la empresa, elaboración propia.

Los clientes contratan estos servicios a través de sus áreas de mercadeo y ventas, en estas áreas delegan a quien consideran más idóneo para ser el interlocutor, en el caso de las microempresas, en estas generalmente son los mismos dueños o gerentes quienes entran en contacto, contratan y gestionan todo el trabajo.

Una parte de la experiencia de la empresa se presenta en su canal de YouTube (jdv - 2018, 2018), en la siguiente tabla se presenta una clasificación de los clientes que ha tenido, desde el punto de vista de los sectores.

Tabla 8 Resumen de clientes de la empresa por sectores

Fechas	Nombre	Sector
2008 - 2011	Cámara de Comercio de Bogotá	Servicios empresariales
2008 - 2010	Quala	Alimentos
2008	Colmundo Radio	Medio de comunicación
2009	NEC Corporation	Tecnología
2009 – 2010	Periódico El Espacio	Medio de comunicación

Fechas	Nombre	Sector
2009 - 2010	Organización Vivir Mejor – Canal UNO	Educación no formal - Comunicación
2008 - 2012	Canal Teleamiga	Medios de comunicación
2010	Axesat	Telecomunicaciones
2011 - 2017	Occidental Petroleum OXY	Minería – Petróleo
2011 - 2014	Schlumberger	Proveedor minería
2012	Asociación Cruzada Estudiantil	Iglesia o comunidad religiosa
2012	Bavaria	Alimentos
2013	Tayrona Steel Pipe	Proveedor minería
2014	Publica – Gurú	Publicidad
2014	Canal DHE	Medio de comunicación
2014-2017	OnVacation	Turismo
2014	Bayer	Farmacéutica
2015	Centrum	Farmacéutica
2015	Eli Lilly	Farmacéutica
2016	Sena	Educación
2016	Alpina	Alimentos
2017	Universidad El Bosque	Educación

Fuente: Datos de la empresa, elaboración propia

Aunque no se encuentran la totalidad de los clientes con los que ha trabajado la empresa a lo largo de todo su recorrido, se puede observar que existe una variedad de sectores, destacándose los medios de comunicación masivos con 4 empresas, la educación, la minería y sectores conexos, así como las farmacéuticas y los alimentos, cuentan con 3 empresas cada una, estos datos indican unas áreas de mayores posibilidades comerciales a considerar.

Las aplicaciones móviles tienen la particularidad de que los clientes son personas particulares, es en el único caso en que la empresa puede llegar a este tipo de cliente, por

supuesto esto está condicionado al tipo de aplicación ofrecida, de modo que el perfil de cliente serán las personas que utilizan celulares inteligentes y poseen tarjetas de crédito, naturalmente es un rango muy amplio.

4.2.5.2. Requerimientos de los clientes

La siguiente lista, son requerimientos generales que los usuarios y clientes han manifestado como criterios de contratación o selección de proveedores, esto se soporta mediante los parámetros que explícitamente piden en las cotizaciones, también en la experiencia directa de negociación durante los 9 años de operación, en los pliegos de condiciones para el caso de licitaciones (Congreso de la República de Colombia, 2007) o grandes contratos (Universidad Industrial de Santander, 2008) y en la literatura (Stella Rivero Rivera, 2016).

Requerimientos identificados mediante experiencia directa de la empresa:

- Precio razonable o justo y preferiblemente el más bajo del mercado.
- Información suficiente sobre el trabajo en cuestión.
- Buen servicio, rápido, con calidez humana.
- Buena presentación o que sea atractiva la pieza realizada en el servicio prestado.
- Contar con buena calidad artística y técnica.
- Tener en cuenta el público objetivo para quien va dirigido el trabajo.
- Emplear los medios de comunicación adecuados al proyecto.
- Cumplir con las fechas prometidas
- Poseer una comunicación adecuada a los objetivos.
- Contar con usabilidad, seguridad y escalabilidad proporcional al proyecto en caso de ser software.

Requerimientos que se presentan para la contratación con el Estado (MinTIC, 2018):

La ley 1150 de 2007 artículo 5, numeral 2, da libertad a cada entidad para determinar los criterios de forma objetiva, en general se determina la relevancia de los factores técnicos y económicos, en las licitaciones de forma general se observan los siguientes requisitos (MinTIC, 2017):

- Experiencia del proponente en tiempo y monto.
- Propuesta económica (cuando no se trate de consultoría).
- Equipo de trabajo (formación, experiencia, condiciones)

Por parte de entidades grandes se pueden observar también estos requisitos:

- Precio más favorable
- Ser proveedor único o exclusivo
- Experiencia suficiente
- Oportunidad de servicio

Requerimientos que se presentan en la literatura (Gallego, Revisión de los métodos, modelos y herramientas existentes para la selección de proveedores, 2011):

- Calidad
- Precio/Coste
- Efectividad en la entrega
- Servicio
- Situación financiera
- Tiempo de entrega
- Habilidad técnica 8. Flexibilidad
- Capacidad de producción
- Desarrollo

- Actitud de gestión
- *Fill Rate* (tasa de cumplimiento)
- Localización geográfica

4.3. Diagnóstico

En esta sección se llevará a cabo un análisis interno cualitativo y cuantitativo, en muchos casos aplicando herramientas administrativas ampliamente aceptadas, lo cual tendrá dos objetivos, el primero complementar el análisis externo previo y el segundo facilitar la identificación y selección de la problemática a solucionar.

4.3.1. Marketing

La empresa desde el año 2009 ha venido construyendo un base de datos sobre sus clientes y prospectos empresariales, pero solo hasta 2014 pudo elaborar su propio CRM (*Customer relationship manager*) a la medida de sus necesidades, el objetivo ha sido tener un seguimiento de sus clientes y en especial de sus prospectos, puesto que cada año se adelantan acciones de contacto telefónico y por email, pero no se sabía exactamente si los prospectos ya habían sido contactados, en qué situación habían quedado o si estos estaban activos, sobre todo teniendo en cuenta que en Bogotá, gran parte de las microempresas quiebran cada año o cambian sus datos de contacto, todo ello dio lugar al primer proceso interno de mercadeo y ventas.

4.3.1.1. Producto

La empresa ofrece 17 servicios en 4 categorías como se presentó en el portafolio, sección 3.6 y todos son servicios personalizados, cada servicio tiene un proceso de producción diferente, especialmente el desarrollo de software, todos cuentan con diferente número de servicios post-

venta y cambios, los cambios, son considerados como uno de los aspectos más atractivos de los servicios, debido a que los clientes pueden corregir sus trabajos en caso de haberse equivocado durante la definición de los mismos, lo cual les proporciona un alto grado de confianza.

4.3.1.1.1. Procesos de producción

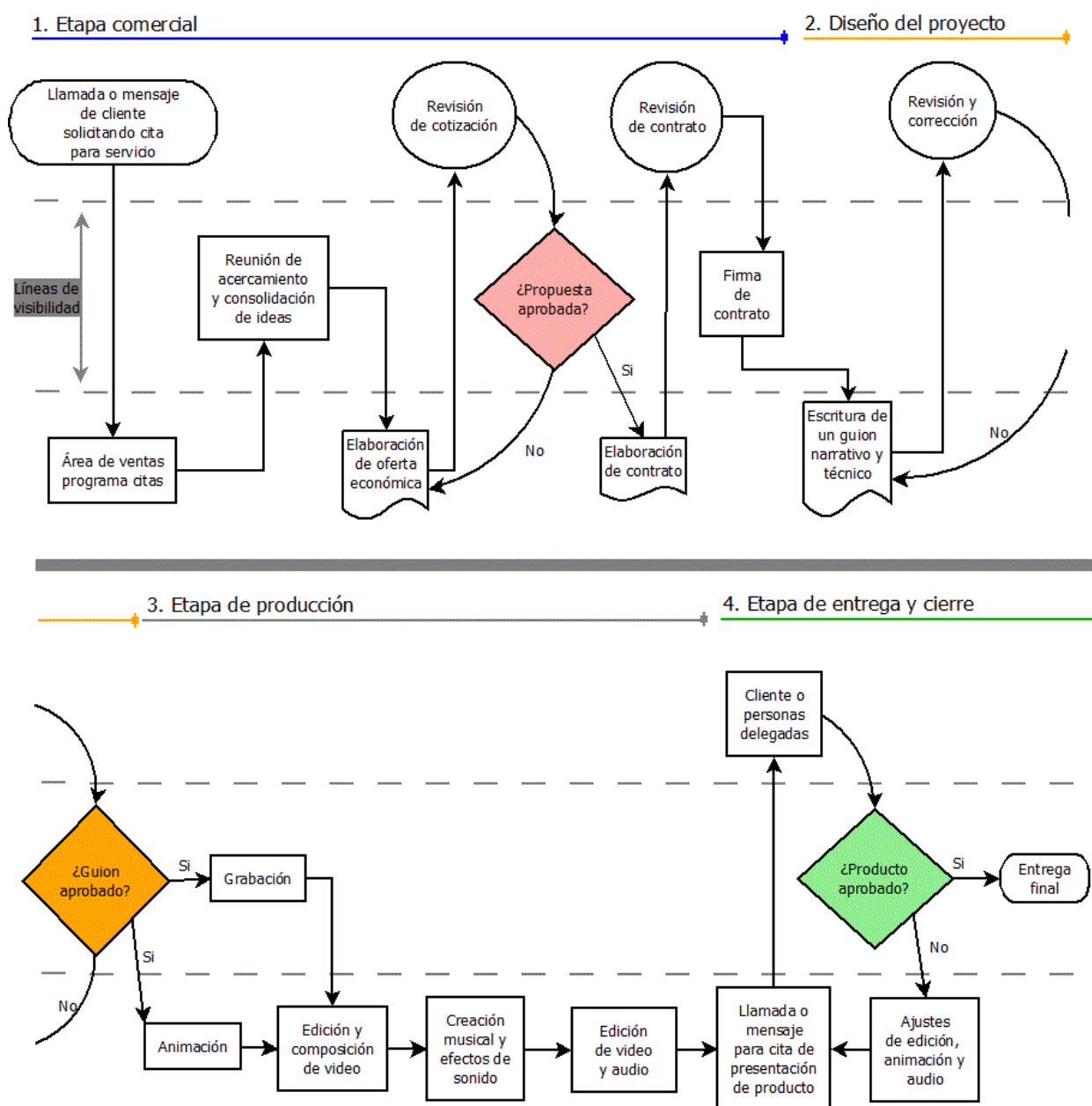
Cada servicio tiene un proceso de producción diferente, especialmente el desarrollo de software, a continuación, se describirán cada uno luego del proceso de venta:

- Videos y animaciones
 - Empiezan con una o dos reuniones de acercamiento y consolidación de ideas.
 - Se define y escribe un guion
 - Se da inicio a la producción del proyecto, se depende de las técnicas requeridas en el guion, generalmente video y animación que se elaboran internamente.
 - Producción de audio, grabación de voz y ajuste de música.
 - Se presenta el trabajo terminado al cliente.
 - Se solicitan correcciones y se efectúan.
 - Entrega final.

- Diseños de sitios web y programas multimedia
 - Inician con una o dos reuniones de acercamiento, recolección de material y consolidación de ideas
 - Diseño, programación básica y animación en 2D, actividades que elaboración interna.
 - Adaptación musical genérica y grabación de la voz cuando corresponde en los multimedia,

- Presentación inicial y correcciones
- Entrega final.

Figura 9. Plano de servicios audiovisuales



Nota: Las líneas de visibilidad establecen lo que pueden ver los clientes y la empresa, el área central son actividades visibles para ambas partes, el concepto tomado de (Chase, Robert, & Nicholas, 2010), elaboración propia.

La ilustración anterior es la representación del proceso más significativo ofrecido por la empresa en el área de la publicidad, este diagrama guarda estrecha relación con la mayoría de los servicios de esta área.

- El desarrollo de software

Este depende de la metodología seleccionada, se pueden contar dos grandes categorías, las clásicas y las ágiles, ambas funcionan bien para todos los proyectos, pero las clásicas incorporan más documentación del proceso y están pensadas para proyectos grandes, otra característica típica pero no obligatoria, es que todas las metodologías de desarrollo de software definen requisitos inicialmente para proponer un diseño, pasan a producción y entregan en una etapa de transferencia tecnológica o simplemente entrega con pruebas y capacitación, además todas empiezan reuniones de acercamiento, comprensión de las necesidades y definición de requerimientos, luego se procede a realizar diseños y esquemas de cómo debería ser la solución interna y externamente, se entra a una nueva etapa de reuniones para consolidar y buscar aprobación de los diseños, posteriormente se pasa a producción del código fuente y la documentación del mismo código, porque siempre se considera mantenimiento futuro que podrá requerir, en esta etapa se puede incurrir en contratación de mano de obra externa, posterior al código, se realizan pruebas internas y correcciones, luego se procede a nuevas reuniones con el cliente, a fin de iniciar las pruebas de campo, dichas pruebas obligan a volver a desarrollo para efectuar correcciones, la fase de desarrollo y pruebas es cíclica, en casi todas las metodologías de desarrollo se les llama iteraciones, exceptuando las que van en cascada y sus procesos están condicionados uno tras otro, no en paralelo, finalmente se elabora la documentación de entrega, tales como manuales técnicos y de usuario, si la contratación así lo definió.

- Se realizan una o varias reuniones a fin de poder establecer que se desea que haga el software y bajo qué condiciones.
- Se realiza un análisis basado en las funcionalidades a desarrollar y cada una desglosa en:
 - Tiempo para su diseño
 - Tiempo de preparación de condiciones (servidor, instalaciones, configuraciones, contrataciones)
 - Tiempo de desarrollo o programación
 - Tiempo para documentación
 - Tiempo requerido en pruebas
 - Tiempo de holgura de cada funcionalidad o del proyecto total.
- Planeación y organización del equipo y el trabajo
 - Se define un plan de trabajo
 - Se establecen y comunican necesidades, tiempos, responsables y actividades.
- Entregas parciales
- Se definen reuniones de entrega y condiciones de prueba, así como el cumplimiento del plan de entregas o Sprints.
- Facturación o cobros parciales
- Se realizan trámites correspondientes a concretar los pagos
- Pruebas
- Se realizan pruebas internas teniendo en cuenta escenarios, precondiciones y post condiciones
- Correcciones

- Se vuelve a entregar el producto con evidencia de que se han hecho las correcciones o cambios donde previamente se presentaron incidentes.
- Entrega parcial
- Se realiza documentación sobre entregas, acuerdos a los que se lleguen y aspectos a corregir o cambiar.
- Verificación y pruebas
- Se realiza documentación sobre entregas, acuerdos a los que se lleguen y aspectos a corregir o cambiar.
- Correcciones y entrega final.
- Se vuelve a entregar el producto con evidencia de que se han hecho las correcciones o cambios donde previamente se presentaron incidentes

4.3.1.1.2. Costos

Los tiempos promedio para la elaboración de piezas publicitarias o productos de software dependen de muchos factores, a continuación, se puede observar una tabla con los estándares de la empresa.

Tabla 9 Horas y costos promedio por servicio

Servicio	Horas requeridas	Costo
Free Press	160	\$2.000.000
Escritura de guion para audiovisual de máximo 10 minutos.	40	\$340.909
Grabación de video para audiovisual corporativo	16	\$204.545
Animación 2D o 3D de 30 segundos – diseño en movimiento	60	\$1.022.727
Animación 3D de 30 segundos – escenarios y personajes	160	\$3.750.000

Servicio	Horas requeridas	Costo
Producción de un video corporativo (ver anexo D)	118	\$1.968.182
Producción de un multimedia de 30 páginas.	222	\$4,687,500
Producción de programa de 24 minutos en video	170	\$3,801,136
Diseño de sitio web con 8 páginas de presentación	44	\$852,273
Montaje de sitio web con 8 páginas en plantilla	12	\$306.818
Desarrollo de software como servicio	1	\$25.568

Nota: Los datos corresponden al costo de la mano obra considerando el costo de los salarios para la empresa.

Elaboración propia.

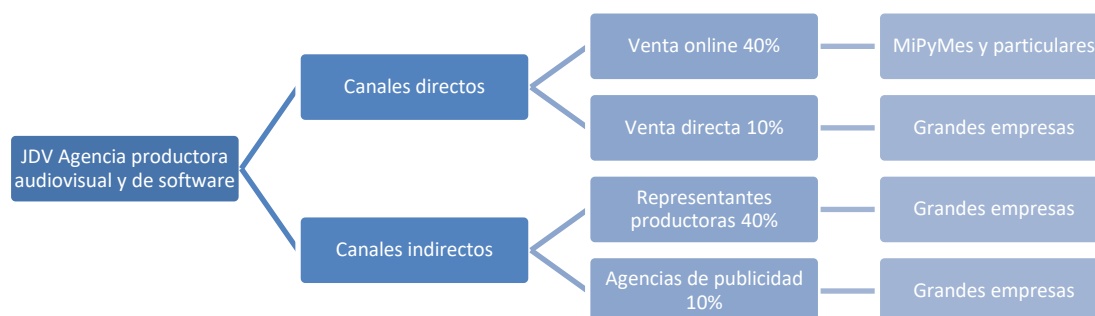
Valores de los salarios de la empresa para los puestos más importantes dentro de sus operaciones, tanto desarrollo de software como publicidad:

- Desarrollador \$3.000.000
- Desarrollador Senior \$4.000.000
- Arquitecto de software \$5.000.000
- Gerente de proyecto software \$4.000.000
- Camarógrafo \$1.500.000
- Copy o guionista \$1.500.000
- Diseñador \$2.000.000
- Editor \$2.000.000
- Animador digital \$2.500.000
- Director audiovisual \$2.500.000

4.3.1.2. Distribución

La empresa utiliza para sus ventas un esquema B2B (Business to Business), el esquema a continuación expresa gráficamente cómo se utilizan los canales directos e indirectos para llegar los clientes.

Figura 10. Canales de distribución



Fuente: Elaboración propia

4.3.1.3. Precio

Desde el enfoque del mercadeo y el precio, la empresa ha definido éste de forma personalizada con cada cliente, no se cuenta con tablas de precios fijas, ni se adelantan acciones para definirlos, tampoco se pueden atribuir a factores como los costos, ya que se manifiesta que en muchos casos no se tiene en cuenta esa relación.

En Colombia existe la asociación Colombiana de la Industria Publicitaria (Adgora) la cual publica una extensa lista con las tarifas mínimas recomendadas para cada uno de los servicios de una agencia de publicidad (Adgora, 2018), sin embargo, no son tenidos en cuenta por la empresa.

4.3.1.4. Promoción

Las actividades de promoción están concentradas en Internet, no se cuenta con promoción en medios masivos ni alternativos tradicionales, la promoción en línea está enfocada al motor de

búsqueda Google para computadoras de escritorio, no se están afectando dispositivos móviles, cabe destacar, de que este tipo de promoción no cuenta con un plan de acción, no tiene unos objetivos, ni está siendo controlado, es por ello que se puede decir de que la promoción no está siendo bien aprovechada.

4.3.1. Ventas

Para el desarrollo de esta actividad, la empresa realiza esfuerzos esporádicos, no cuenta con un plan de ventas ni unos objetivos claros, los resultados económicos se discriminan en la sección 4.2.3, en relación con el enfoque de ventas, la empresa expresa claridad sobre a qué clientes debe llegar y qué es lo que se vende concretamente.

4.3.1.1. Prospección y selección

Las empresas preferidas para la publicidad, son aquellas venden productos o servicios de consumo masivo, que tienen claro la importancia de la publicidad en su negocio, otros clientes son los canales de televisión medianos y pequeños que requieren servicios de animación 3D, luego en el campo publicitario, están aquellas empresas medianas que cuentan con áreas de mercadeo o comunicaciones en las cuales se están desarrollando criterios de imagen y tienden a escuchar más las orientaciones, finalmente un cliente natural son otras productoras de video y agencias de publicidad, las cuales dentro de su plantilla no cuentan con personal para producir algo que JDV si hace, tal caso es la animación 3D, la multimedia y el desarrollo software.

Por otra parte, para el desarrollo de software es preferible los clientes grandes que no sean de temas relacionados con la tecnología, que tengan el propósito de mejorar internamente con el uso de software, luego se consideran a las empresas medianas y en menor medidas a las pequeñas, ya

que estas últimas, no pueden costear en la mayoría de las veces un desarrollo para sus necesidades, en su lugar, optan por soluciones genéricas gratuitas o de bajo costo.

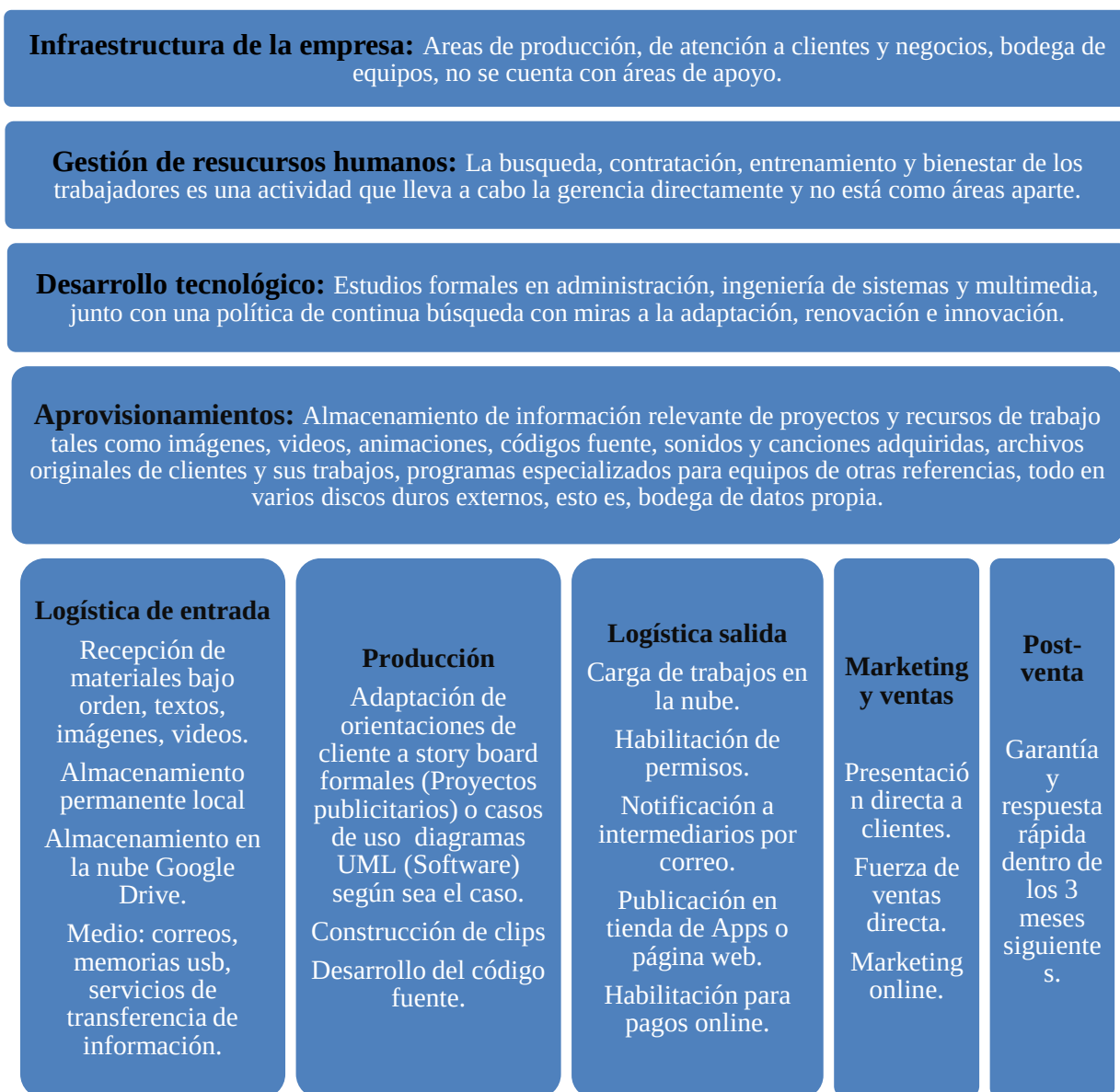
4.3.1.2. Canales de venta

Al revisar la situación actual de las ventas, se pudo establecer que la empresa ha probado distintas formas para llegar a los clientes, correos directos, llamadas en frío, email masivo, promoción web, marketing de atracción en la web, redes sociales, etc. De las cuales prefiere las llamadas en frío combinadas con email y correo directo, sin embargo, estas actividades de venta están casi totalmente detenidas, este aspecto es crítico para la consecución de mejores niveles de ventas, se evidencia la necesidad de investigarlo e incluir en futuras acciones comerciales.

4.3.2. Análisis de la cadena de valor de Porter

Con el propósito de exponer de forma resumida los procesos generales de JDV, se expone el siguiente esquema con las actividades primarias y de apoyo en la parte superior.

Figura 11. Cadena de valor de Porter



Fuente: Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance, Porter, Michael, elaboración propia

4.3.3. Diagnóstico financiero

A continuación, se presenta la información contable de JDV a fin de observar el comportamiento financiero de ésta.

Tabla 10
Balance general 2015 - 2016

AGENCIA VELÁSQUEZ PUBLICIDAD - AHORA JDV		
Balance General a 31 de diciembre		
Cifras expresadas en pesos colombianos		
	2016	2017
Activos		
Activos corrientes		
Caja	\$ 1.220.000	\$ 835.000
Bancos	\$ 18.570.863	\$ 16.319.619
Cuentas por cobrar	\$ 7.910.000	\$ 3.920.000
Total activo corriente	\$ 27.700.863	\$ 21.074.619
Activo no corriente		
Propiedad planta y equipo	\$ 28.500.000	\$ 31.000.000
Muebles	\$ 3.500.000	\$ 4.100.000
Vehículos	\$ 58.000.000	\$ 46.400.000
Depreciación acumulada	-\$ 11.600.000	-\$ 9.280.000
Total activo no corriente	\$ 78.400.000	\$ 72.220.000
Total activos	\$ 106.100.863	\$ 93.294.619
Pasivos		
Pasivo corriente		
Cuentas por pagar proveedores	\$ 1.345.870	\$ 2.124.200
Obligaciones laborales	\$ 9.500.000	\$ 1.650.000
Obligaciones financieras	\$ 4.200.000	\$ 2.600.000
Gastos acumulados	\$ 6.394.993	\$ 5.950.000
Total pasivo corriente	\$ 21.440.863	\$ 12.324.200
Pasivo a largo plazo		
Obligaciones laborales	\$ 3.000.000	\$ 2.750.000
Obligaciones a largo plazo	\$ 68.660.000	\$ 61.220.419
Total Pasivo a largo plazo	\$ 71.660.000	\$ 63.970.419
Total Pasivos	\$ 93.100.863	\$ 76.294.619
Patrimonio		
Reservas	\$ 8.000.000	\$ 10.500.000
Utilidades retenidas	\$ 5.000.000	\$ 6.500.000
Total patrimonio	\$ 13.000.000	\$ 17.000.000
Total pasivo y patrimonio	\$ 106.100.863	\$ 93.294.619

Nota: Datos obtenidos de la contabilidad de la empresa; Elaboración propia

Tabla 11
Estado de resultados

AGENCIA VELÁSQUEZ PUBLICIDAD - AHORA JDV		
Estado de resultados comparativo de 1 enero a 31 de diciembre		
Cifras expresadas en pesos colombianos		
	2016	2017
Ingresos operacionales		
Ventas de servicios	\$ 61.000.000	\$ 64.500.000
Costo de ventas	\$ 18.500.000	\$ 16.500.000
Utilidad bruta	\$ 42.500.000	\$ 48.000.000
Gastos operacionales		
De administración	\$ 15.600.000	\$ 16.965.000
De ventas	\$ 11.050.000	\$ 11.700.000
Total gastos operacionales	\$ 26.650.000	\$ 28.665.000
Utilidad operacional	\$ 15.850.000	\$ 19.335.000
Otros ingresos/egresos		
Gastos financieros	\$ 8.074.716	\$ 7.199.521
Utilidad antes de impuestos	\$ 7.775.284	\$ 12.135.479
Provisión para impuestos	\$ 1.800.000	\$ 1.800.000
Utilidad neta del periodo	\$ 5.975.284	\$ 10.335.479

Nota: Datos tomados de la contabilidad de la empresa, elaboración propia

4.3.3.1. Indicadores de rentabilidad

Tabla 12
Margen Bruto

2016	2017
0,70	0,74

Nota: Datos tomados de la contabilidad de la empresa; Elaboración propia

Por cada peso que la empresa vendió, en promedio obtuvo en promedio 72 centavos de utilidad bruta, adicionalmente se presenta un leve incremento, relacionado al incremento en ventas y un buen manejo de costos.

Tabla 13
Margen operacional

2016	2017
0,37	0,40

Nota: Datos tomados de la contabilidad de la empresa; Elaboración propia

Por cada peso vendido, se reportaron 0,387 centavos en promedio de utilidad operacional, este indicador es clave porque permite identificar si el negocio es lucrativo o no en sí mismo (Anaya, 2011), independiente de su financiación, en este caso se puede ver que el negocio si es lucrativo y va en aumento.

Tabla 14
Margen neto

2016	2017
0,14	0,21

Nota: Datos tomados de la contabilidad de la empresa; Elaboración propia

La relación que presenta este indicador en aumento es que por cada peso vendido se ha obtenido en promedio 0,177 centavos, lo que equivale aproximadamente a un 18%, no es un valor muy alto, pero refleja que los beneficios de la empresa, provienen de la actividad principal, porque al comparar con el margen operacional, se observa que no hay un incremento por posibles ingresos no derivados de su principal actividad, los cuales podrían ser esporádicos, los cambios que se aprecian aún se pueden mejorar.

Tabla 15
Rendimiento de los activos (ROA)

2016	2017
0,072	0,027

Nota: Datos tomados de la contabilidad de la empresa; Elaboración propia

De forma similar, por cada peso invertido en activos, estos generaron 4.95 centavos en promedio, es decir un 5%, un dato bastante bajo en relación con los otros indicadores, este resultado es independiente de la forma de financiamiento.

Tabla 16
Rentabilidad del Patrimonio (ROE)

2016	2017
0,460	0,608

Nota: Datos tomados de la contabilidad de la empresa; Elaboración propia

La rentabilidad del patrimonio ha sido en promedio de un 53%, esto es 0.534 centavos por peso en promedio que se tiene en inversión, lo cual es una proporción muy buena, que se explica por la naturaleza del negocio, es decir servicios especializados de alto costo con equipamiento relativamente económico, haciendo uso del capital intelectual intensivamente.

4.3.3.2. Indicadores de liquidez

Tabla 17
Razón corriente

2016	2017
1,29	1,71

Nota: Datos tomados de la contabilidad de la empresa; Elaboración propia

La empresa para afrontar compromisos a corto plazo, por cada peso que debe, ésta cuenta con estos valores para respaldarlo en cada año respectivamente, los valores por encima de 1, implican que puede afrontar compromisos en corto plazo si los tuviere que cubrir y las ventas con cobro anticipado estuvieran detenidas, es decir hay liquidez, pero no abundante, además este dato

implica que todos los activos corrientes se pueden convertir en efectivo, según lo que figura en la contabilidad (Anaya, 2011), algo que no es totalmente seguro.

Tabla 18
Capital de trabajo neto

2016	2017
6.260.000	8.750.419

Nota: Datos tomados de la contabilidad de la empresa; Elaboración propia

Este indicador muestra que la empresa no cuenta con bastantes recursos y corre el riesgo de no poder operar de forma estable, teniendo en cuenta que son valores anuales, el promedio de ambos valores dividido 12 meses es \$625.434 pesos, este aspecto indica que el nivel de ventas es relativamente bajo, considerando que éstas manejan anticipos y pagos parciales en algunos casos, también indican que se deben supervisar mejor las cuentas por cobrar, el aspecto positivo es su crecimiento, lo cual es bueno como capital de trabajo permanente.

4.3.3.3. Indicadores de actividad

Tabla 19
Rotación de cartera

2016	2017
7,71 $\approx$ 8	16,45 $\approx$ 16

Nota: Datos tomados de la contabilidad de la empresa; Elaboración propia

La rotación de cartera relaciona la cantidad de veces en que las cuentas por cobrar se hicieron tangibles o efectivas en cada año, esta cifra no revela la exactitud de ventas a crédito sino el total de ventas netas, dos cifras bastante distintas, en promedio son 12 veces que las cuentas se convirtieron en efectivo, es decir cada 30 días en promedio de ambos años.

Tabla 20
Periodo medio de cobro

2016	2017
46,68 $\approx$ 47	21,88 $\approx$ 22

Nota: Datos tomados de la contabilidad de la empresa; Elaboración propia

El periodo medio de cobro, otra forma de analizar la rotación de cartera, ha tenido una mejora muy importante como se presenta aquí, estos datos señalan cuantos días tarda la empresa en recuperar su cartera o cuentas por cobrar, por supuesto menos es mejor, sin embargo, dado el tipo de negocio de servicios, no se esperaría mucho más de este indicador a futuro, a menos que cambie un poco su modelo negocio, por ejemplo dando incentivos por pago anticipado; hasta el momento la empresa ha logrado esto cobrando contra entrega y dando plazos a 30 días.

Tabla 21
Periodo de proveedores

2015	2016
26	46

Nota: Datos tomados de la contabilidad de la empresa; Elaboración propia

La rotación de proveedores tuvo una mejoría en relación al periodo medio de cobro entre 2016 a 2017, entendiendo que esta se refiere al número de días promedio que tarda la empresa en pagar a sus proveedores, también se entiende que si este número es mayor es algo positivo por las posibilidades que brinda tener el efectivo en este caso particular.

Tabla 22
Ciclo de caja

2016	2017
20	-24

Nota: Datos tomados de la contabilidad de la empresa; Elaboración propia

La empresa presenta una relación de días negativa entre el momento en que recibe 1 peso de recursos y el tiempo en que vuelve a recuperarlo. No necesita financiar su ciclo operativo, de hecho, cuenta con posibilidades de maniobra que debe conservar.

4.3.3.4. Indicadores de endeudamiento

Tabla 23
Endeudamiento total

2016	2017
0,88	0,82

Nota: Datos tomados de la contabilidad de la empresa; Elaboración propia

La empresa según este indicador presenta niveles muy altos de participación de terceros, un promedio de un 85% está comprometido, de cada peso invertido, un 85% de este en promedio, ha sido financiado por acreedores.

Tabla 24
Apalancamiento

2016	2017
7,16	4,49

Nota: Datos tomados de la contabilidad de la empresa; Elaboración propia

Este indicado nos indica que el patrimonio está más de 5 veces en promedio comprometido, lo ideal sería 1 y hoy en día se sostiene que es aceptable hasta 2.33 veces, obviamente hay demasiado compromiso con los acreedores y es algo negativo, se espera que la tendencia continúe mejorando como se puede apreciar.

Tabla 25
Concentración de endeudamiento a corto plazo

2016	2017
0,23	0,16

Nota: Datos tomados de la contabilidad de la empresa; Elaboración propia

Aquí se expresa cuanto sería de los acreedores en el corto plazo (23% y 16%) en relación con el total de lo que esta debe, dado que un nivel bajo implica que puede permitirse algunas dificultades en la generación de activo corriente.

Tabla 26
Concentración de endeudamiento a largo plazo

2016	2017
0,77	0,84

Nota: Datos tomados de la contabilidad de la empresa; Elaboración propia

Caso opuesto del anterior, la empresa en el largo plazo debe estar bien para poder afrontar su 81% de deuda en promedio, se requieren medidas para poder rebajar la cantidad de deuda porque este tipo de negocio no se muy beneficiado con tanto apalancamiento.

La empresa a nivel financiero no cuenta con grandes recursos, es decir no está agregando valor desde un punto de vista de rentabilidad sobre costos de capital, financieros y operaciones, no tiene deudas de largo plazo, todo esto significa que sus ventas solo alcanzan para cubrir sus gastos y costos.

4.3.4. Matriz de la posición competitiva McKinsey

En la siguiente tabla y gráfico se presentan aspectos que ayudan a tener una visión más amplia de la posición de la empresa respecto al sector en que se encuentra, la matriz McKinsey o GE es una versión mejorada de la matriz BCG (Wheelen & Hunger, 2007) y ayuda a entender si

se justifica seguir invirtiendo en la empresa, en la situación actual, por lo tanto, no solo evalúa la situación, sino que indica que se debería hacer en general.

Tabla 27

Problemáticas encontradas e implementadas en la matriz McKinsey

• La participación de la empresa es casi inexistente a nivel software y publicidad. • No se evidencia crecimiento del mercado de la publicidad. • No hay fuertes barreras de entrada para nuevos competidores	• No se evidencia innovación en publicidad audiovisual • La presión competitiva es fuerte (Pocos anunciantes y un mismo producto de software puede alcanzar muchos clientes) • Es fácil la entrada a nuevos competidores • El potencial de crecimiento del mercado es solo bueno en el campo del software.
--	---

Nota: Información resultado del análisis de los puntos anteriores; Elaboración propia

Tabla 28

Matriz McKinsey

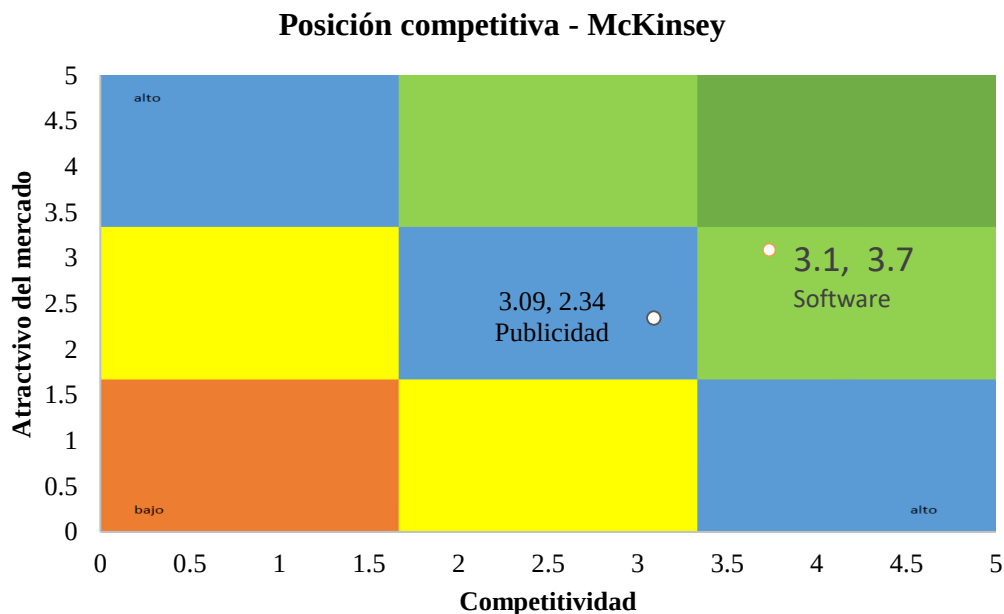
Competitividad						
	Variable	% Peso	Calificación Publicidad	Valor Publicidad	Calificación software	Valor Software
1	Calidad en los detalles	8%	4	0,32	4	0,32
2	Creatividad	8%	3	0,24	5	0,4
3	Atención al cliente	15%	2	0,3	4	0,6
4	Precio	22%	4	0,88	5	1,1
5	Tiempo de entrega	10%	5	0,5	4	0,4
6	Asesoría	5%	3	0,15	3	0,15
7	Confianza	11%	2	0,22	2	0,22
8	Capacidad comercial	12%	1	0,12	2	0,24
9	Conocimiento del mercado	9%	4	0,36	3	0,27
		100%		3,09		3.7

Atractivo del mercado						
	Variable	% Peso	Calificación Publicidad	Valor Publicidad	Calificación software	Valor Software
1	Competencia	22%	3	0,66	1	0,22
2	Tamaño del mercado	15%	1	0,15	5	0,75
3	Crecimiento del mercado	12%	1	0,12	4	0,48
4	Innovación	7%	1	0,07	2	0,14
5	Sensibilidad a la economía	8%	3	0,24	4	0,32
6	Márgenes de ganancia	10%	5	0,5	3	0,3
7	Barreras de entrada	13%	2	0,26	3	0,39
8	Requerimientos técnicos	8%	3	0,24	5	0,4
9	Apoyo gubernamental	5%	2	0,1	2	0,1
		100%		2,34		3,1

Nota: Criterios basados en el análisis interno y externo de los puntos anteriores; Elaboración propia

Este análisis mixto sobre cómo ve la empresa su competitividad y el atractivo del mercado, es una valoración basada en la percepción de la empresa, el peso asignado a cada variable no puede definirse matemáticamente dado el incontable número de elementos que las conforman y la complejidad para determinar el peso relativo con los demás factores, permite analizar múltiples aspectos tanto internos competitivos como de externos del mercado a través de una ponderación, a mayor valor mejor, la valoración obtenida está sobre un máximo de 5 por cada aspecto y en ambos casos se evidencia una mayor fortaleza y oportunidad en la línea de negocio de desarrollo de software, esto claramente indica que el software tiene una posición estratégica favorable.

Figura 12. Posicionamiento actual en la Matriz McKinsey



Fuente: Administración Estratégica y Política de Negocios Conceptos y Casos, Wheelen, Thomas L.; Hunger, J. David, elaboración propia

Con el resultado obtenido en la matriz y la gráfica de su posicionamiento, se evidencia que la empresa se encuentra en una posición en la que debe ser selectiva en sus inversiones, especialmente en la publicidad, porque el atractivo del mercado no es el mejor, por lo cual la recomendación es invertir solamente si las oportunidades lo compensan claramente, no apostar demasiado.

4.3.5. Análisis de debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas (DOFA)

Tabla 29
Matriz DOFA de diagnóstico estratégico

Oportunidades	Fortalezas
Crecimiento de la demanda externa	Alta calidad en los servicios.
Abundante mano para actividades básicas	Productos audiovisuales propios.

Oportunidades	Fortalezas
Excelente utilidad en cada servicio.	Facilidad para implementar cambios
Las ruedas de negocios y actividades de promoción locales.	Estrategias efectivas en la web.
Mayor utilidad por la tasa de cambio.	Procesos de trabajo sencillos y rápidos interna y externamente para los cobros.
Posibilidad de crecimiento de la demanda interna	Innovación en servicios.
Mayor visibilidad y oportunidades gracias a las promociones gubernamentales.	Resistencia ante inestabilidad del mercado, por la fidelidad de ciertos clientes.
Gran interés por las soluciones tecnológicas, especialmente software	Posibilidad de integrar varias disciplinas para soluciones en muchas áreas.
	Capacidad para investigar y realizar proyectos propios.

Amenazas	Debilidades
Inestabilidad económica internacional.	Fallas administrativas y gerenciales
Tratados de libre comercio	Poco valor agregado.
No existen programas de formación técnica en animación 3D adecuados lo cual implica para las empresas asumir costos de formación.	Dificultad para competir con precios bajos.
Falta de estrategias de apoyo comercial para exportar	Inadecuada y casi inexistente comercialización.
Altos costos y muchas restricciones para la participación en festivales o exposiciones de servicios	Poca planeación, ningún control, baja dirección, casi todo el proceso administrativo fallando.
Existe muy poca cultura y conocimiento del uso de la animación como herramienta comercial.	No hay especialización productiva

Oportunidades	Fortalezas
Fuerte competencia para niveles de calidad bajos.	Poca fidelización
	No hay realimentación detallada para lograr mejoramiento.

Nota: Información resultado del análisis de los puntos anteriores; Elaboración propia

4.4. Problemática identificada

Considerando lo que se manifiesta desde las diferentes perspectivas, tanto externa como interna, se hace necesario mejorar varios aspectos para poder crecer de forma sostenida, la cuota de mercado que presenta, indica que aún tiene mucho espacio para mejorar sus ventas, pero la falta de aplicación del proceso administrativo en esta área y el resto de la empresa no permitirán transformar la situación.

Se evidencia de que hay un gran potencial en área del software y especialmente en las aplicaciones móviles, sería importante que la empresa pudiera sacar mayor partido de esto, pero no tiene una definición en este sentido y no se manifiesta en los datos.

La empresa le falta penetrar y desarrollar los mercados de la publicidad y el software, especialmente el último, reduciendo al máximo los errores al invertir los recursos con los que cuenta, el atractivo del mercado y el alto nivel competitivo de los segmentos, exigen especial atención a cada competidor, sin contar también que económicamente se observa una fluctuación que a la vez implica la madurez y en ocasiones declive, dado que las ventas con los intermediarios tradicionales se han reducido, lo cual lleva a pensar de que cada competidor debe

contar con buenos productos y ventas porque en realidad cada avance que tenga puede ser cuota de mercado de otra empresa, es por ello que JDV debe demostrar que es mejor en su propuesta.

La innovación es un factor clave en el mundo de los negocios y es particularmente clave en el software, la empresa no presenta claridad ni aplicación del proceso administrativo a fin de poder ser más atractiva a futuro y mejorar su posición.

Los indicadores financieros deben mejorar, en particular el endeudamiento y la liquidez, debe hacer frente de forma estratégica al problema del crecimiento del sector audiovisual en el que participa.

La empresa viene presentando múltiples problemas internos y desafíos externos fuera de su alcance, sin embargo, no puede solucionar todos sus problemas al mismo tiempo, por ello debe seleccionar una problemática de las identificadas.

4.5. Propuesta de solución

4.5.1. Selección de estrategias propuestas

Se ha optado por realizar un análisis para definir la posición estratégica y las acciones posibles con la matriz PEYEA (David, 2013), a fin de poder seleccionar una o más estrategias como propuestas para poder solucionar los problemas, específicamente los más relevantes, dicho análisis es posible gracias a esta matriz.

Tabla 30
Matriz de posición estratégica y evaluación de la acción – PEYEA

FUERZA FINANCIERA (FF)		ESTABILIDAD AMBIENTAL (EE)	
Criterio		Criterio	
Endeudamiento	2	Inflación	-2
ROA	3	Cambios tecnológicos	-3
ROE	6	Presión competitiva	-6
Fortaleza económica	2	Barreras para entrar al mercado	-4
Liquidez	2	PROMEDIO	-3.75
PROMEDIO	3		

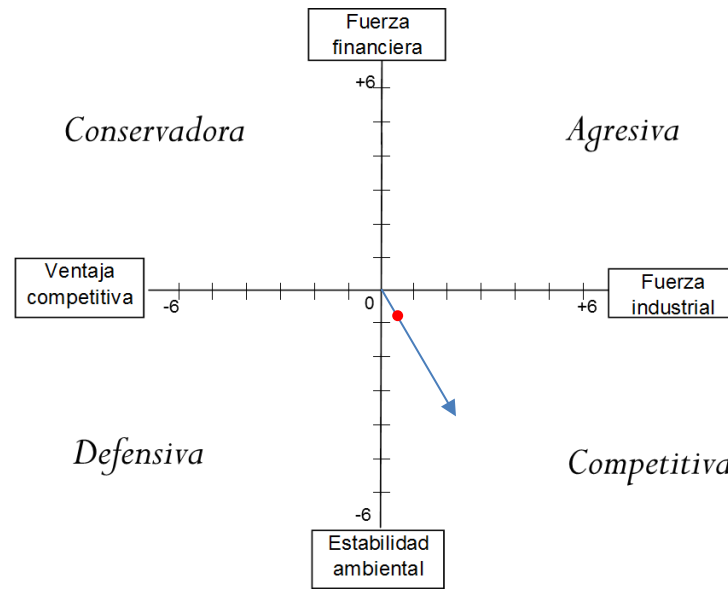
FUERZA INDUSTRIAL (FI)		VENTAJA COMPETITIVA (VC)	
Criterio		Criterio	
Potencial de crecimiento audiovisual	2	Participación del mercado	-7
Potencial de crecimiento software	6	Ventas	-6
Estabilidad financiera	2	Lealtad de los clientes	-3
Potencial de utilidades	7	Calidad del producto	-1
Facilidad de ingreso al mercado	3	Ciclo de vida audiovisual	-5
PROMEDIO	4	Ciclo de vida sistemas	-1
		Conocimientos audiovisuales	-2
		Conocimientos tecnológicos sistemas	-3
		PROMEDIO	-3.5

Nota: Criterios basados en el análisis interno y externo de la empresa; Elaboración propia.

$$X = -3.5 + 4 = 0.5$$

$$Y = -3.75 + 3 = -0.75$$

Figura 13. Plano de la matriz PEYEA para identificación de estrategias



Fuente: Conceptos de Administración Estratégica de Fred R. David, p. 180, elaboración propia.

Como se puede observar, el vector señala que se debe implementar una estrategia competitiva; basado en el libro Conceptos de Administración Estratégica Edición 14 (David, 2013), este recomienda hacer:

- Integración hacia atrás, hacia adelante, horizontal,
- Penetración de mercado,
- Desarrollo de mercado
- Desarrollo de producto.

Cada una de estas recomendaciones de solución, mitigan ciertos problemas citados previamente, algo lógico puesto que la empresa no tiene una sola necesidad, aunque tampoco se puede solucionar todo debido a su capacidad de respuesta.

De las problemáticas detectadas inicialmente en el diagnóstico e identificadas en el punto 4.3, las siguientes, están relacionadas con las estrategias recomendadas: Pocas ventas, poca participación en el mercado, falta de innovación en servicios y productos publicitarios, poca fidelización, mejorar la competitividad, dificultad para competir con precios bajos, no hay valor agregado, comunicación compleja.

Para mayor facilidad en la aplicación de estas estrategias de solución, se definirá un orden de acción, teniendo en cuenta las problemáticas, para ello se utilizará un árbol de decisión con el proceso de jerarquía analítica (Taha, 2012), primero se determinarán los pesos para los criterios, conforme a los intereses de la empresa y finalmente las alternativas posibles. (Ver anexo A).

Este proceso ha dejado como resultado en primer lugar penetración y desarrollo de mercado, luego, considerar la integración hacia atrás, adelante u horizontal y finalmente desarrollar el producto, el siguiente cuadro representan las propuestas de forma ordenada para afrontar los problemas.

Tabla 31
Estrategias y propuestas

Estrategia recomendada	Propuestas
Penetración y desarrollo de mercado	Crear y ejecutar planes estratégicos de mercadeo y ventas, con orientación a sacar mayor ventaja de los servicios actuales y lograr llegar a nuevos y actuales clientes.
Desarrollo del producto	Investigar para desarrollar un producto o servicio del área de informática para la salud (Teniendo en cuenta que es el enfoque de JDV en sistemas) y uno de la publicidad, los cuales le permitan mejorar la posición competitiva y crear distancia con la competencia.

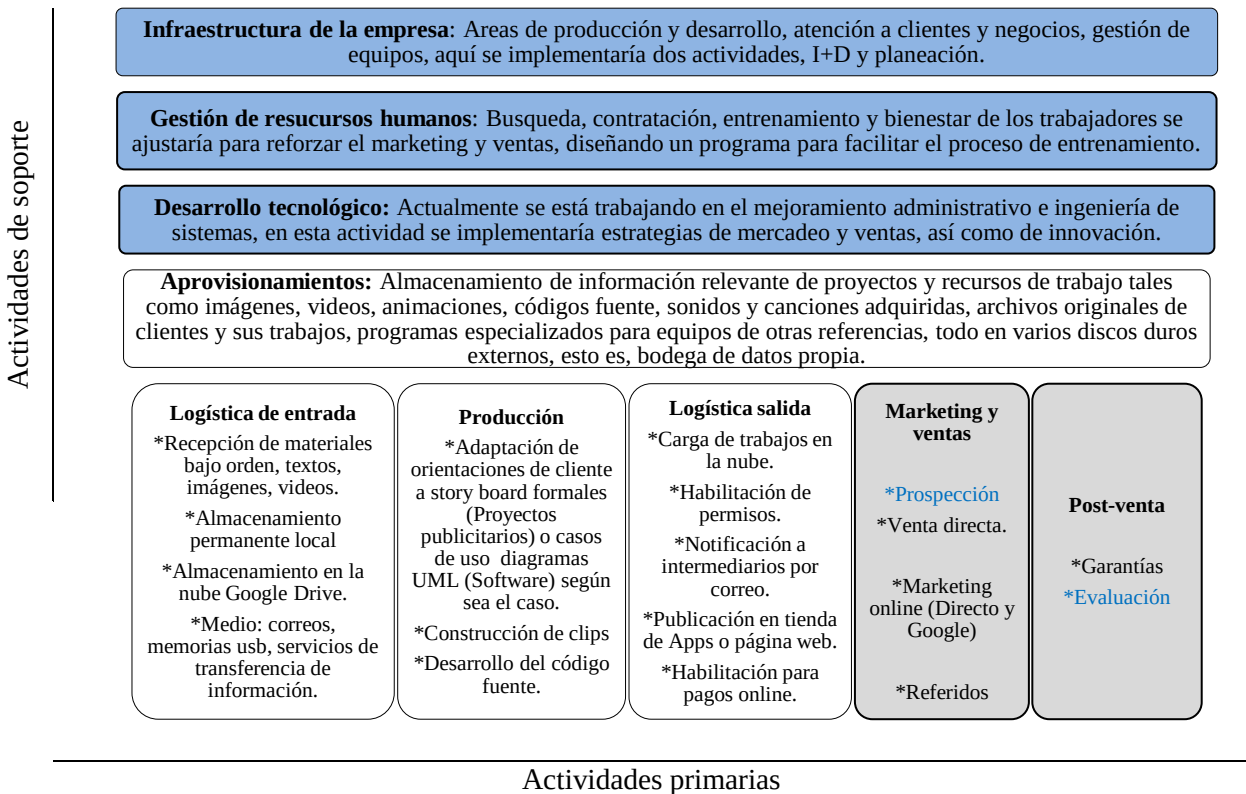
Fuente: Elaboración propia.

4.5.2. Integración de la solución a los procesos y arquitectura de la organización

4.5.2.1. Mapa de procesos de JDV

En la actualidad podemos encontrar múltiples esquemas gráficos con los que se pueden representar los procesos empresariales y en los cuales se puede presentar la integración con la propuesta (Fernandez, 2004), se iniciará con el análisis de la cadena de valor de Porter (Porter, 1985), el cual describe las actividades de forma ordenada que generan valor; luego un mapa de procesos basado en el libro, Guía para una Gestión Basada en Procesos (Sanz, Carmona Calvo, & Carrasco Pérez, 2002), con la integración de la propuesta realizada en el punto anterior y acorde a los cuatro grandes capítulos de la norma ISO 9001:2015.

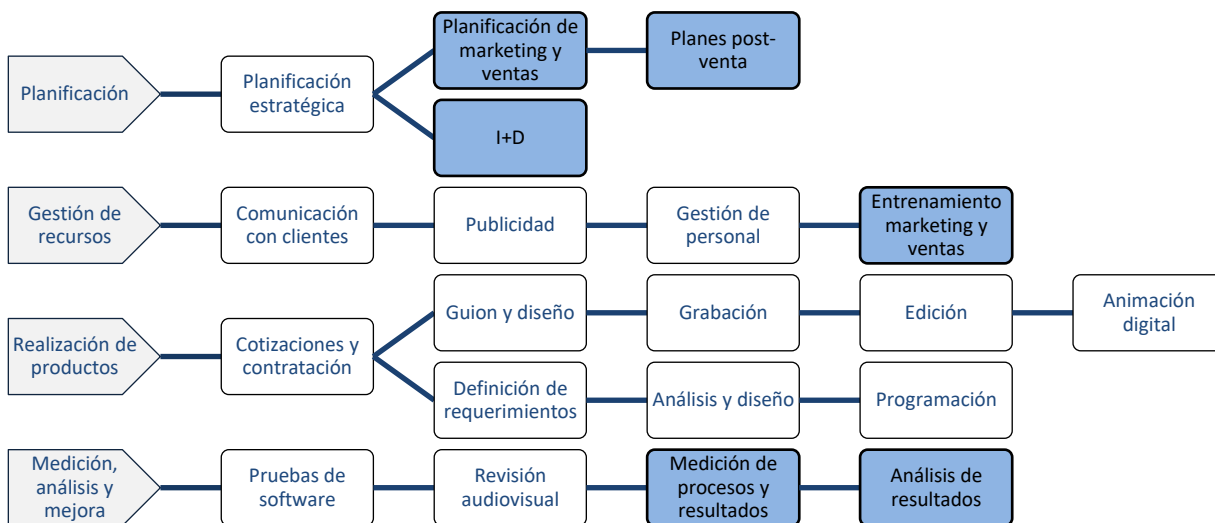
Figura 14. Actividades primarias y de soporte con las que JDV crea valor.



Fuente: *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, Porter, Michael, elaboración propia.

La figura anterior presenta en azul las áreas donde se tendría impacto con la propuesta presentada en la tabla 23, el impacto sería directamente sobre las actividades de soporte y sus efectos se apreciarían en las áreas en gris, marketing, ventas y post-venta.

Figura 15. Mapa de procesos de 4 categorías con la propuesta



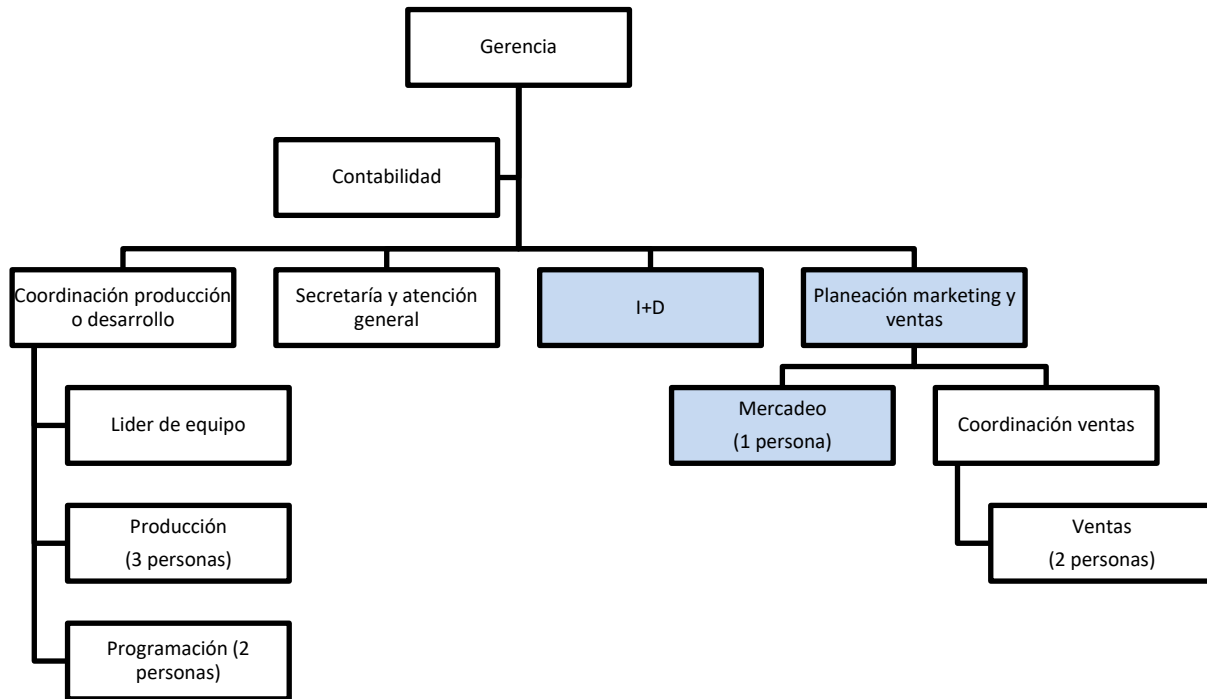
Fuente: Guía para una Gestión Basada en Procesos, Sanz, Jaime Beltrán; Carmona Calvo, Miguel A.; Carrasco Pérez, Remigio, elaboración propia

El mapa anterior presenta los procesos de JDV, teniendo en cuenta el enfoque de los capítulos del 5 al 8 de la norma ISO 9001:2015 como se mencionó antes, en éste los procesos en azul son los que harían parte de la propuesta anterior.

4.5.2.2. Organigrama

El siguiente organigrama permite observar la estructura propuesta para la empresa, considerando lo que se pretenden implementar, como solución a los problemas.

Figura 16. Organigrama de la empresa integrando la propuesta

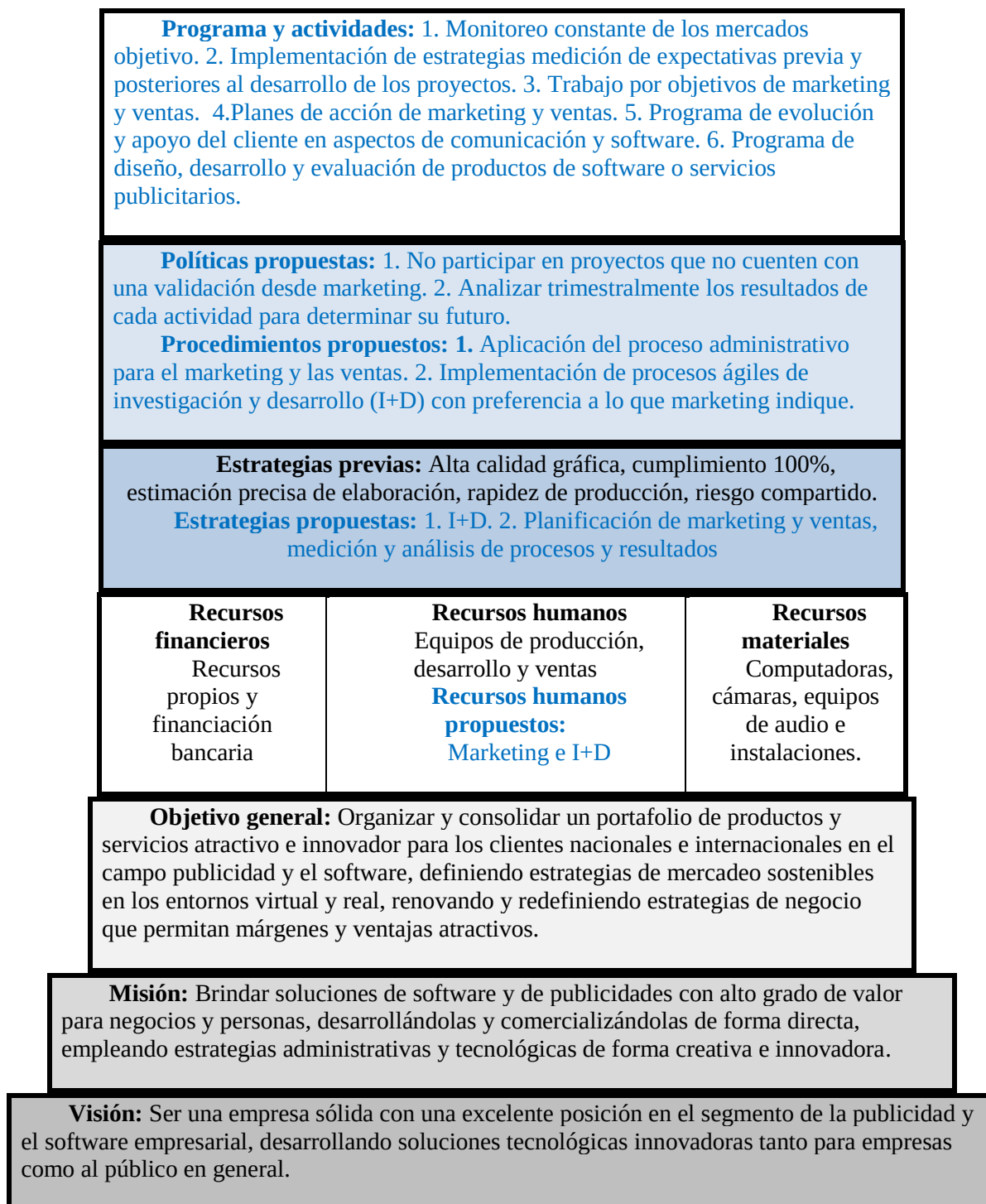


Fuente: Elaboración propia

4.5.2.3. Arquitectura organizacional

Toda empresa debe contar con un diseño, el cual soporte su funcionamiento óptimo, en el caso de JDV, se pretende que la propuesta refuerce este diseño y le permita superar los problemas actuales, así como soportar un crecimiento durante largo tiempo, una arquitectura propuesta por el libro Estructura Organizacional (Hernández, 2012), indica que para ello se partirá desde la visión y misión, los valores, los objetivos y metas, los cuales deben dar soporte a los recursos humanos, financieros y materiales, con lo cual se pueden ejecutar estrategias, cumpliendo ciertas políticas y procedimientos, para hacer realidad programas y actividades, el siguiente esquema resume la arquitectura propuesta.

Figura 17. Arquitectura organizacional propuesta



Fuente: Administración Estratégica - de la visión a la ejecución, Hernández, José Ramón Gallardo, elaboración propia

La anterior ilustración, presenta en color azul, los aspectos propuestos en la arquitectura de la organización, no se detallan los anteriores porque sería confuso apreciar la integración de la propuesta. Se puede concluir en este punto que el objetivo básicamente es reforzar la base de empresa, su planeación estratégica, integrando en ella marketing, ventas e I+D, a fin de mejorar la competitividad, impactando para su consecución los recursos humanos, puesto que necesita ampliar la capacidad actual e incorporar nuevo personal con enfoque en marketing, ventas e innovación.

4.5.2.4. Análisis de estrategias propuestas

Al recopilar el análisis realizado de lo general a lo particular, del macroentorno al microentorno, se evidenció como la innovación y las tendencias han transformado el eje central del negocio, punto 4.1.1, especialmente el audiovisual, por otra parte, el mercado presenta una gran oportunidad de crecimiento como se mostró en el punto 4.1.2, sin embargo no hay un nicho puntual, definirlo implica realizar un estudio de mercado, se revisaron los aspectos principales que afectan la empresa en lo político, económico, sociodemográfico y tecnológico con el análisis PEST, así mismo para ampliar esta comprensión del macroentorno se analizaron los proveedores, clientes, productos sustitutos y la rivalidad entre competidores con el análisis del entorno competitivo de Porter, puntos 4.1.3 y 4.1.4, ambos análisis dan una idea de un mercado maduro y un nivel competitivo muy alto, con clientes que representan un alto valor para cualquier empresa y que a su vez son objeto de atención de entidades gubernamentales como el DANE, quienes constantemente miden sus resultados, punto 4.1.3.2, los cuales se pudieron comparar con los resultados de JDV para establecer su participación.

Al revisar la empresa y su microentorno, se descubrió que esta tiene un capital de trabajo neto pequeño, punto 4.2.3.2 , un reflejo de su nivel bajo de ventas, algo que se respalda en el

análisis del marketing de la empresa, debido a que no cuenta con nada de planeación en ninguno de los aspectos de la mezcla de marketing analizados en el punto 4.2.2, el análisis realizado mostró que la empresa cuenta con 17 servicios en 4 categorías y que su posición estratégica definida con la matriz McKinsey es más favorable en el área de software que en la publicidad, tanto por el atractivo del mercado como por su competitividad, además el análisis financiero mostró algunos datos que revelan que la empresa maneja bien sus costos, su negocio es lucrativo, pero que puede mejorar su margen neto, su rendimiento sobre los activos y especialmente esforzarse por que su capital de trabajo neto le permita afrontar el apalancamiento alto que tiene, es decir mejorar sus ventas.

Considerando el análisis de todos los puntos anteriores y el uso de la matriz de posición estratégica y evaluación de la acción PEYEA, para facilitar la toma de decisión, se propusieron dos áreas estratégicas clave:

- Penetración y desarrollo de mercado
- Desarrollo de producto

Para desarrollar cada una de estas áreas, se definieron diversas estrategias discriminadas en el punto 4.6.1, abarcando desde estrategias de investigación de mercados, por ejemplo para el desarrollo de producto, hasta estrategias de seguimiento por servicio y capacitación en ventas para la penetración y desarrollo de mercado, todas conectadas con objetivos puntuales, enmarcadas en el Cuadro de Mando Integral para tratar de garantizar el mejor resultado final; un enfoque más específico o innovador, necesitaría tener una investigación concreta de que pueda garantizar solucionar las necesidades de crecimiento y desarrollo de forma efectiva, en las

condiciones en las que está JDV, este punto es precisamente es parte de lo que el enfoque propuesto pretende definir.

4.6. Plan de acción

Para la solución de las problemáticas, se han definido objetivos específicos de acuerdo con las áreas de trabajo previamente definidas en la matriz; el plan de acción que se propondrá a continuación, está dividido en estrategias y metas para los objetivos, responsables, actividades o tareas concretas, un presupuesto ajustado a las finanzas actuales y las necesarias para su ejecución, hasta un cronograma expresado también como diagrama Gantt.

El siguiente plan pretende dar cumplimiento a las orientaciones: penetración y desarrollo de mercado mediante acciones encaminadas a conocer las oportunidades presentes, los precios del mercado, las necesidades, la distribución, la demanda y la oferta actual, información que facilitará determinar los precios de la empresa, definir cómo pautar, cómo orientar las capacitaciones en ventas y la administración de las ventas, además también facilitará dar cumplimiento a la orientación, desarrollo de producto, apoyando la definición de en cuáles áreas innovar tanto en software como en publicidad, finalmente facilitar el logro de las metas de ventas para aumentar los ingresos.

4.6.1. Estrategias

Tabla 32
Estrategias para la consecución de objetivos

Objetivo	Meta	Estrategia
Conocer el nivel actual de la demanda de servicios publicitarios y de software en salud	Lograr muestra	• Revisando estudios previos en internet • Utilizando encuesta a empresarios • Revisando la evolución registrada por el DANE

Objetivo	Meta	Estrategia
	suficiente para inferir media	
Conocer el nivel actual de oferta de servicios publicitarios y de software en salud	Lograr muestra suficiente para inferir media	• Explorar las empresas actuales y sus productos por internet • Clasificando los productos de software • Clasificando por país
Identificar oportunidades para los servicios publicitarios y software en salud, para empresas y personas.	Identificar 3 oportunidades para cada sector	• Revisión amplia y categorizada de fuentes secundarias • Encuesta a empresarios Enc.1. • Encuesta a profesionales de la salud. Enc.2.
Determinar los precios del mercado	Alcanzar 5 cotizaciones por servicio	• Solicitar cotizaciones • Revisar fuentes secundarias
Identificar el precio adecuado para los servicios y productos de JDV	Nivel de aceptación >80%	• Encuesta a empresarios • Realizar comparación con precios del mercado
Establecer el orden de medios de comunicación más idóneos.	Revisión >90%	• Revisar estudios previos • Revisar fuentes secundarias • Realizar encuesta. Enc.1.
Identificar necesidades de comunicación publicitaria empresarial de Bogotá.	Establecer 3 necesidades por servicio.	• Revisar estudios previos • Revisar fuentes secundarias • Realizar encuesta. Enc.1
Determinar la forma como se distribuye actualmente la publicidad y el software en Bogotá	Identificación para cada servicio	• Establecer listado de opciones posibles de fuentes secundarias
Mejoramiento de los ingresos	\$21.900.000	• Diversificando • Vendiendo software por mensualidad • Vendiendo campañas publicitarias por semestres o anualidades
Crecimiento mensual comparado con el mismo periodo del año anterior	10%+	• Fijación y seguimiento de metas por servicio

Objetivo	Meta	Estrategia
Capacitación de ventas	Un vendedor capacitado	• Programa de entrenamiento • Validación con bibliografía o experto en negociación
Innovación en software	Un artefacto de software	• Documentar el proceso de innovación • Utilizar metodología documentada de innovación. • Utilizar metodología de ingeniería de software.
Innovación en comunicación	Un servicio de comunicación	• Documentar el proceso de innovación • Utilizar metodología documentada de innovación. • Utilizar metodología de investigación de mercados y software

Fuente: Elaboración propia

4.6.2. Actividades

Tabla 33

Actividades necesarias para alcanzar las metas, en línea con las estrategias.

Objetivo	Estrategia	Actividades
Conocer el nivel actual de la demanda de servicios publicitarios y de software en salud	• Revisando estudios previos en internet • Utilizando encuesta a empresarios • Revisando la evolución registrada por el DANE	• Generar informe geográfico y de intensidad examinando Google Trends sobre el histórico de búsquedas por servicio y localización. • Definir variables a medir • Diseñar instrumento de medición • Validar instrumento • Aplicar instrumento • Analizar los resultados • Generar informe sobre evolución económica a partir de los datos públicos del DANE o empresa de estudios
Conocer el nivel actual de oferta de servicios publicitarios y de software en salud	• Explorar las empresas actuales y sus productos por internet • Clasificando los productos de software • Clasificando por país	• Revisión del número de empresas agremiadas en Fedesoft • Informe de productos de software en salud por cada empresa en resultados de búsqueda • Informe de la cantidad de agencias de publicidad locales y los servicios presentados • Análisis de resultados
Identificar oportunidades para los servicios publicitarios y software en salud, para empresas y personas.	• Revisión amplia y categorizada de fuentes secundarias • Encuesta a empresarios Enc.1. • Encuesta a profesionales	• Análisis de estudios sobre el sector software salud en Colombia • Análisis del sector publicidad colombiana. • Revisión de tendencias internacionales registradas en estudios previos. • Revisión de tendencias Google Trends. • Revisión de noticias con problemáticas. • Inclusión de variables para identificación de oportunidades en Enc.1. • Definir variables a medir, profesionales de la salud

Objetivo	Estrategia	Actividades
	de la salud. Enc.2.	• Diseñar instrumento de medición, profesionales de la salud. • Validar instrumento • Aplicar instrumento • Analizar los resultados
Determinar los precios del mercado	• Solicitar cotizaciones • Revisar fuentes secundarias	• Preparar casos a consultar. • Enviar solicitudes de consulta • Revisar precios publicados en sitios web, informes y estudios • Presentar informe relacionando características y precios
Identificar el precio adecuado para los servicios y productos de JDV	• Encuesta a empresarios • Realizar comparación con precios del mercado	• Inclusión de variables para identificación de oportunidades en Enc.1. • Análisis de resultados relacionados en Enc.1 • Informe comparativo precios de Ref.4 y JDV.
Establecer el orden de medios de comunicación más idóneos.	• Revisar estudios previos • Revisar fuentes secundarias • Realizar encuesta. Enc.1.	• Inclusión de variables para identificación de oportunidades en Enc.1. • Análisis de resultados relacionados en Enc.1 • Establecer información de estudios previos • Revisar 3 medios relevantes ATL por segmentos para verificar publicidades sobre software o publicidad.
Identificar necesidades de comunicación publicitaria empresarial de Bogotá.	• Revisar estudios previos • Revisar fuentes secundarias • Realizar encuesta. Enc.1	• Inclusión de variables para identificación de oportunidades en Enc.1. • Análisis de resultados relacionados en Enc.1 • Establecer información de estudios previos • Revisar tendencias de temas comunes como seguridad en el trabajo, salud ocupacional, capacitación en ventas, cultura organizacional, entrenamiento empresarial etc. Con Google Trends de forma geográfica.
Determinar la forma como se distribuye actualmente la publicidad y el software en Bogotá	• Establecer listado de opciones posibles de fuentes secundarias	• Revisión de información disponible por parte de la competencia. • Definición si hay representaciones, mayoreo, al detal entre las empresas locales etc. • Buscar información secundaria. • Estructurar lista
Mejoramiento de los ingresos	• Diversificando • Vendiendo software por mensualidad • Vendiendo campañas publicitarias por semestres o anualidades	• Construir base de datos con el detalle y categorización de clientes prospectos. • Adaptar el software web y móvil para venta por mensualidad • Crear un sistema de gestión de usuarios para las mensualidades. • Construir una ruta de promoción, incluyendo los servicios publicitarios • Empaquetar servicios publicitarios • Seguimiento individual de vendedores, prospectos, contactos y visitas. • Promocionar los servicios de construcción de sitios web, aplicaciones, web, marketing digital

Objetivo	Estrategia	Actividades
Crecimiento mensual comparado con el mismo periodo del año anterior	Fijación y seguimiento de metas por servicio	- Construir metas cuantitativas por vendedor - Crear tabla de servicios y metas de ventas y sus responsables - Verificar semanalmente los avances
Capacitación de ventas	- Programa de entrenamiento - Validación con bibliografía o experto en negociación	- Revisar bibliografía - Consultar expertos - Diseñar guía a impartir y evaluaciones - Programar sesiones de entrenamiento. - Evaluar conocimientos
Innovación en software	- Documentar el proceso de innovación - Utilizar metodología documentada de innovación. - Utilizar metodología de ingeniería de software.	- Diseñar guía fácil de innovación - Verificación de los resultados del objetivo Enc. 1. - Revisión de proyectos académicos - Técnicas de generación de ideas (Lluvia de ideas, collage creativo, analogías, problemáticas por resolver, palabras al azar, los seis sombreros etc.) - Método de selección de ideas (Foda, voto ponderado, matriz expectativa/solución etc.) - Análisis (Costos, presupuesto, tiempo, requerimientos, diseños, arquitectura, metodología) - Diseño - Construcción prototipo - Pruebas internas - Pruebas con expertos - Pruebas con usuarios
Innovación en comunicación	- Documentar el proceso de innovación - Utilizar metodología documentada de innovación. - Utilizar metodología de investigación de mercados y software	- Guía simple de innovación - Verificación de los resultados del objetivo Enc. 1 - Revisión de proyectos académicos - Técnicas de generación de ideas (Lluvia de ideas, collage creativo, analogías, problemáticas por resolver, palabras al azar, los seis sombreros etc.) - Método de selección de ideas (Foda, voto ponderado, matriz expectativa/solución etc.) - Análisis (Costos, presupuesto, tiempo, requerimientos, diseños) - Diseño - Construcción prototipo - Pruebas internas - Pruebas con clientes

Fuente: Elaboración propia

4.6.3. Presupuesto

La estimación de costos realizada (Ver anexo C) será el punto de partida, para establecer dicho costo se tendrá como punto de referencia un salario de \$1500.000 y un valor por día de

\$50.000, las actividades más simples tendrán como mínimo un día de trabajo y su correspondiente costo.

Los resultados obtenidos de esta estimación son, un inversión \$16'650.000 pesos y 325 días, como el tiempo necesario, se debe recordar que el tiempo registrado es la suma, lo cual significa que es el caso en el cual solo una persona hiciera todas las actividades (cascada), sin embargo como se ha propuesto en el punto 4.5.2.2 existirán por los menos 7 personas responsables, el encargado de Investigación y de desarrollo (I+D), el de planeación y marketing, el colaborador de marketing, el coordinador de ventas, los dos vendedores, el coordinador de producción y en última instancia el gerente.

El valor resultante para la inversión en innovación es de \$5.800.000 la cual corresponde al esfuerzo para conseguir un prototipo de software y uno relacionado con la publicidad, este sería capital de riesgo anual.

También se debe observar que en el anexo B se elaboró un flujo de caja proyectado a 5 años, teniendo en cuenta los vencimientos, debido a que las ventas son en su mayoría de contado y un 20% a crédito. Con lo anterior tendríamos el siguiente presupuesto:

Tabla 34
Presupuesto incluyendo los costos estimados

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Total ingresos	\$ 306,600,000	\$ 421,219,000	\$ 551,629,150	\$ 708,045,978	\$ 893,718,433
Gastos operativos	\$ 246,965,000	\$ 259,313,250	\$ 272,278,913	\$285,892,858	\$ 300,187,501

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Plan de mitigación	\$ 16,650,000	\$ 16,650,000	\$ 16,650,000	\$ 16,650,000	\$ 16,650,000
Utilidad operacional	\$ 42,985,000	\$ 145,255,750	\$ 262,700,238	\$ 405,503,119	\$ 576,880,932
Impuestos	\$ 32,076,000	\$ 35,283,600	\$ 38,811,960	\$ 42,693,156	\$ 46,962,472
Efectivo disponible	\$ 10,909,000	\$ 109,972,150	\$ 223,888,278	\$ 362,809,963	\$ 529,918,461

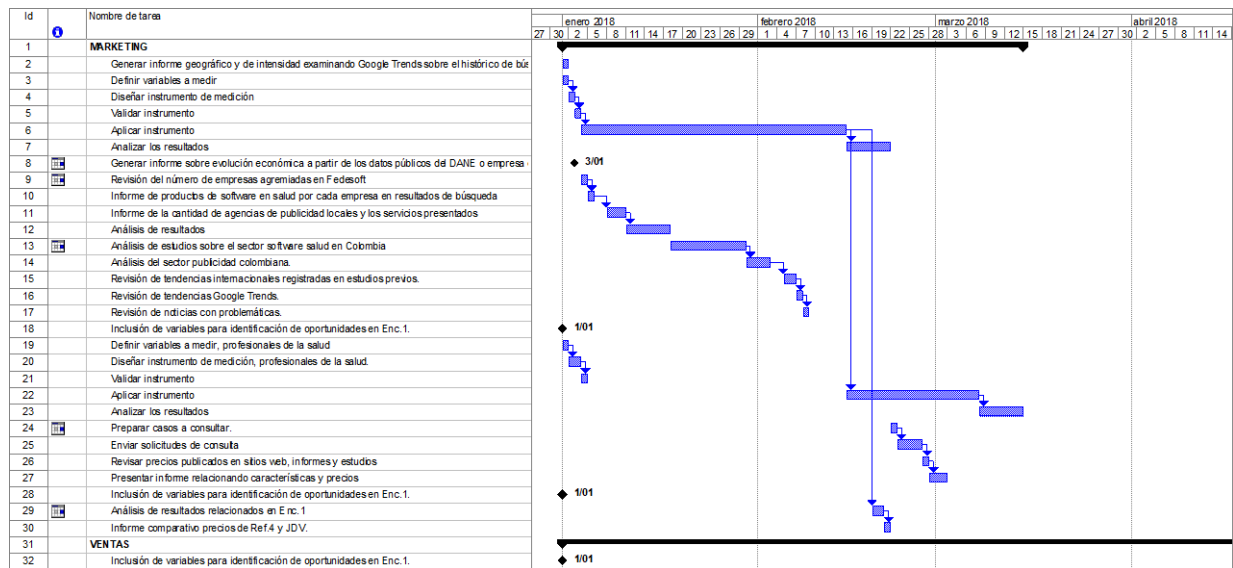
Nota: Datos obtenidos de la contabilidad de la empresa y la valoración de actividades; Elaboración propia.

Una buena posibilidad es esperar al segundo año de ejercicio, puesto que en este año ya se habrá recuperado buena parte de la cartera y adicionalmente se tendría más impulso

4.6.4. Cronograma

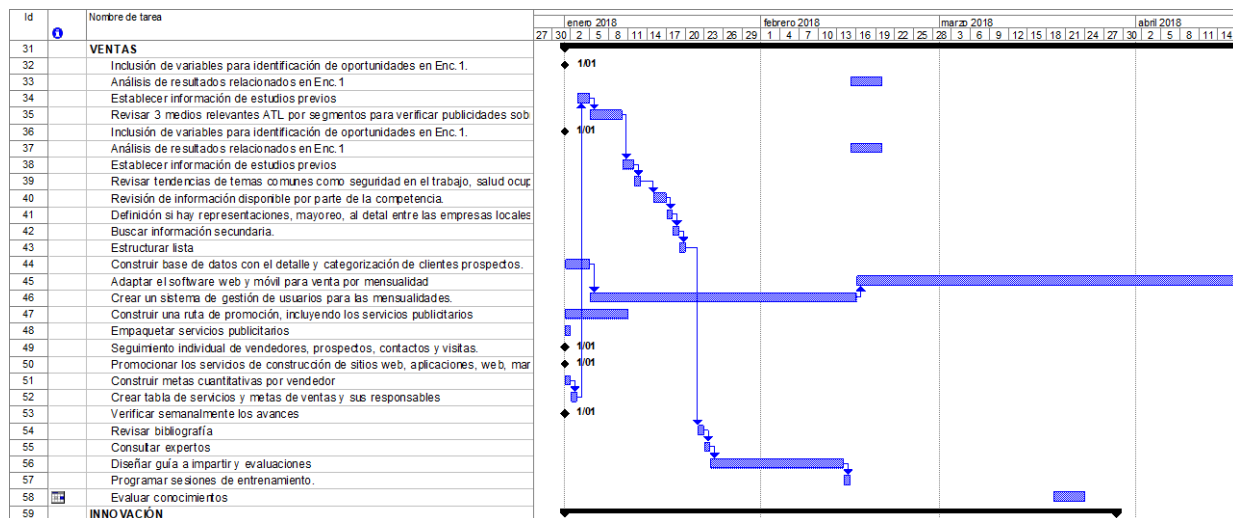
El presente cronograma elaborado en Microsoft Project, presenta una asignación de tareas para los responsables mencionados en el punto 4.6.1, en el caso particular del marketing, la aplicación de instrumentos de medición, está contemplado para realizarse por Internet o en caso contrario tendría que ser contratando a una empresa externa, para no entorpecer el desarrollo del cronograma.

Figura 18. Tareas de marketing



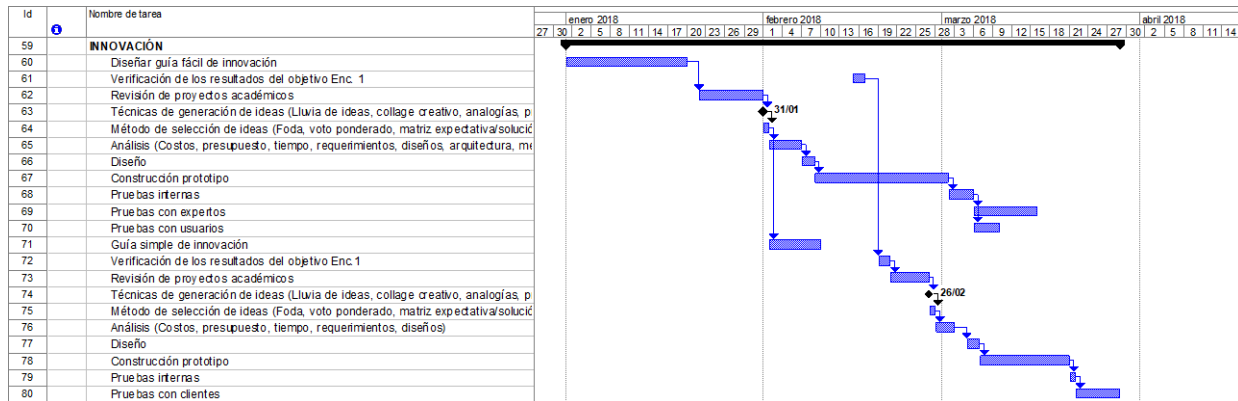
Fuente: Software Microsoft Project 2003, elaboración propia

Figura 19. Tareas de ventas



Fuente: Software Microsoft Project 2003, elaboración propia

Figura 20. Tareas de innovación



Fuente: Software Microsoft Project 2003, elaboración propia

4.7. Integración con el Cuadro de Mando Integral CMI

En esta última etapa de la propuesta, se presentará la propuesta en un contexto operativo, el cuadro de mando integral (CMI o BSC) descrito por diferentes autores, entre ellos Robert S. Kaplan y David P. Norton a lo largo de 4 libros, ha sido muy adoptado y a este se refieren diferentes autores, especialmente el concepto de las 4 perspectivas, los indicadores de desempeño, la integración del plan estratégico el cual debe representar a la visión y misión, para finalmente conducir a un instrumento concreto de medición, utilizable en la práctica.

4.7.1. Indicadores de desempeño o KPI

Para ilustrar lo anterior, se partirá del CMI previo y se le integrarán los 13 objetivos nuevos, presentando la relación con las perspectivas, definiendo sus indicadores, medidas y metas, para llegar hasta una representación gráfica que relaciona las 4 perspectivas, conocido como el mapa estratégico para finalmente consolidar una herramienta de control de los KPI.

Ya en la práctica, las mediciones de los objetivos a través de los KPI, generalmente se llevan a cabo con un semáforo el cual representa rangos de 1 a 10 para los colores rojo, naranja y verde o también se usar solo con una escala numérica.

Tabla 35

JDV resumen de objetivos, indicadores de desempeño (KPI) y metas

	OBJETIVOS	KPI	MEDIDA	META Y FRECUENCIA
FINANCIERA	Ingresos	Ventas	Estado de resultados	\$24.300.000 Mensual
	Crecimiento	Crecimiento mensual	Estado de resultados	10%+ comparado con el año anterior Mensual
	Liquidez	Razón corriente	Activo corriente/Pasivo corriente	Mayor a 2 por trimestre
	Bajar el apalancamiento	Endeudamiento	Endeudamiento con terceros / Total activo	Menor a 0.5 por trimestre
CLIENTES	Nivel actual de la demanda	Demanda servicios	Intención de compra/ Total consulta	Lograr muestra suficiente para inferir media. - semestral
	Nivel actual de la oferta	Oferta servicios	Ofertas recibidas/ Total consulta	Lograr muestra suficiente para inferir media. - semestral
	Identificar Oportunidades	Oportunidades	Informe de análisis	Identificar 3 oportunidades para cada sector. - Trimestral
	Innovación en software	Productos	Portafolio de productos	Un artefacto de software. Trimestral
	Innovación en comunicación	Servicios	Portafolio de publicidad	Un servicio de comunicación.

	OBJETIVOS	KPI	MEDIDA	META Y FRECUENCIA
				Trimestral
PROCESOS INTERNOS	Aumentar la fidelidad de los clientes	Recompra	Informe de ventas	12 servicios por cliente por año. Mensual
	Mejorar posicionamiento	Visitas web	Webalizer o Google AnalyTIC	15% de crecimiento vs mismo periodo del año anterior. Mensual
		Cientes por ejecutivo	Informe de ventas por vendedor	6 clientes por ejecutivo. Mensual
	Tener campañas de mayor impacto web	Impacto publicitario web	Informes Facebook y AnalyTIC	12% de crecimiento fan page, landing page, visitas web, YouTube. -Mensual
	Determinar los precios del mercado	Precios de la competencia	Informe de resultados	Alcanzar 5 cotizaciones por servicio Trimestral
	Establecer el orden de medios de comunicación más idóneos.	Orden de medios	Calificación en encuesta	Revisión >90%. - Anual
	Identificar necesidades de comunicación publicitaria empresarial de Bogotá.	Necesidades de C.A.	Informe encuesta	Establecer 3 necesidades por servicio. Anual
	Determinar la forma como se distribuye actualmente la publicidad y el software en Bogotá	Distribución actual	Informe encuesta	Identificación para cada servicio. - Anual

	OBJETIVOS	KPI	MEDIDA	META Y FRECUENCIA
	Mejorar la capacidad de respuesta frente a proyectos de software	Funcionalidad	Casos de uso realizados / Total de casos de uso	95% de efectividad de los requerimientos de cada proyecto. - Trimestral
GESTIÓN HUMANA	Capacitación	Entrenamiento en ventas	Evaluación de competencias	Un vendedor capacitado. Mensual
	Definir y estructurar la gestión humana	Procesos formalizados	Documentos terminados/Actividades críticas	Un documento o guía para cada actividad crítica. - Semestral
	Alcanzar la formación competente	Formación competente	Evaluación de conocimientos	Un entrenamiento mensual en competencias organizacionales

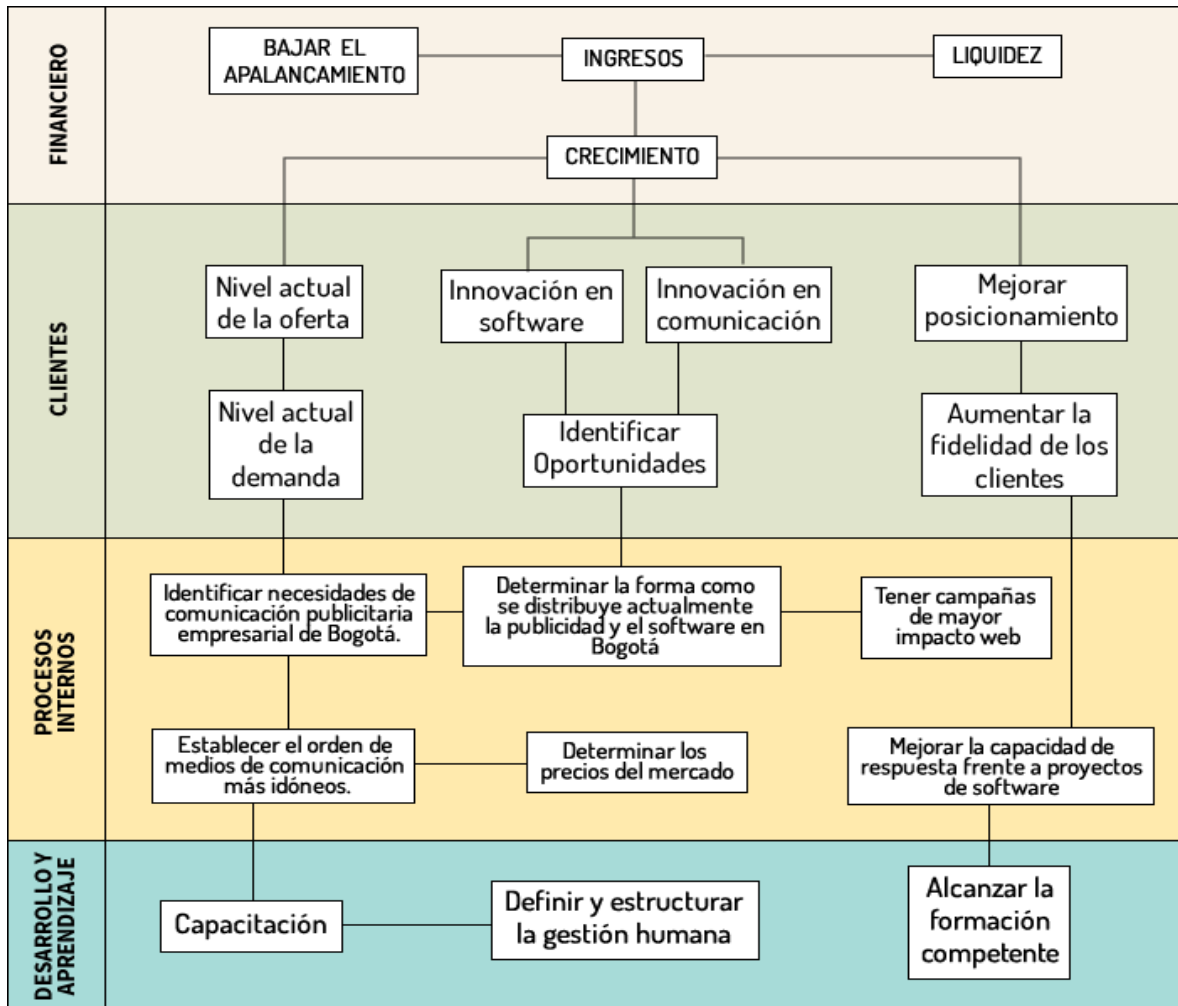
Fuente: Elaboración propia.

En la anterior tabla, los elementos en color gris representan aquello con lo que la empresa ya contaba, es decir, antiguos objetivos y sus respectivos KPI, la presente propuesta son los elementos en color negro, es claro que la propuesta no se hizo a partir de la visión y misión generales de la empresa, como sería un CMI inicial, sino que presentan unas estrategias de solución a las problemáticas, por ello es normal que no genere una tabla de indicadores de desempeño clave (KPI) balanceada, ya que no pretenden solucionar todos los problemas de la organización.

4.7.2. Mapa estratégico

El siguiente mapa estratégico presenta un esquema relación de los objetivos dentro de las cuatro perspectivas que se abordan en el Cuadro de Mando Integral, entendiendo que su construcción ha sido de arriba hacia abajo y su interpretación de abajo hacia arriba (López, 2009).

Figura 21. Mapa estratégico



Fuente: People Excellence Coaching, Desempeño, Competencias y Talento, López, Javier Fernández, elaboración propia

El mapa estratégico anterior, presenta los objetivos y su conexión en las diferentes secciones o áreas, el detalle de cada uno de estos objetivos en la empresa son los expresados en las tablas 32, 33 y 35 con su correspondiente nombre, las líneas entre los objetivos son las relaciones que existen entre ellos, con lo cual, para alcanzar los objetivos financieros de bajar el apalancamiento, mejorar los ingresos, contar con más liquidez y tener un crecimiento sostenido, la empresa deberá empezar por cumplir con los tres objetivos localizados en área de desarrollo y aprendizaje,

lográndolos de acuerdo al plan presentado, podrá iniciar con los procesos internos, al desarrollar el plan y alcanzar los seis objetivos allí propuestos, podrá pensar en satisfacer a los clientes y alcanzar los siete objetivos que se encuentran en dicha área, de este modo, la empresa podrá alcanzar sus objetivos comerciales, económicos y financieros que constituyen el logro exitoso del presente proyecto para el desarrollo comercial. Aunque la lectura es una secuencia en cascada y no simultánea o en paralelo, es realmente el plan de trabajo presentado y la práctica, quienes muestran que no es necesariamente de esta forma.

Finalmente, en la siguiente tabla se ilustra el uso del presente CMI en JDV mediante un tablero de control (Pedrós & Milla Gutiérrez, 2005) para direccionar y controlar la ejecución de la planeación.

El semáforo es una representación del cumplimiento basado en una valoración de 1 a 10, para un objetivo de cualquiera de las perspectivas, el cual obtiene su resultado a partir de las evaluaciones semanales, éste es una forma intuitiva para determinar en qué aspectos debe centrarse la atención, de modo que aquellos en amarillo por su falta de cumplimiento, deberían generar preocupación y atención por parte de la gerencia y aquellos en rojo ser prioritarios en este sentido.

Tabla 36
Tablero de control

De 1 a 6	De 6.1 a 8.5	De 8.6 a 10
----------	--------------	-------------

OBJETIVO	ESTRATEGIAS	KPI	MEDIDA	META Y FRECUENCIA	RESPONSABLE	MEDIA DE RESULTADOS EVALUACIONES				
						1	2	3	4	M
Capacitación	Programa de entrenamiento Validación con bibliografía o experto en negociación	Entrenamiento en ventas	Evaluación de competencias	Un vendedor capacitado. Mensual	Coordinador de ventas	8.8	6.5	6.1	5.5	6.7

Fuente: Elaboración propia

4.8. Lecciones aprendidas

El trabajo desarrollado más allá del resultado aplicable a la empresa objeto de estudio, es decir el plan de acción, ha permitido aprender a conectar el trabajo completo de apoyar a una empresa en el logro de sus objetivos, algo que en la práctica es fundamental para el administrador de empresas cuyo rol principal siempre se ha concebido en el emprendimiento y por ende en la dirección general, sin embargo la tarea de asesorar un proyecto existente y diagnosticar su rol implica un esfuerzo distinto al de proponer un proyecto desde cero, puesto que el trabajo de diagnóstico obliga a profundizar en causas y consecuencias así como a entender aspectos que no son visibles a simple vista.

Por otra parte, el trabajo de tomar una decisión que pueda firmemente ayudar a salir de problemas a una empresa representa todo un reto, el cual no es solo administrativo sino también técnico, porque en muchos casos se necesita un manejo adecuado de las herramientas y una excelente capacidad de observación, de cara a sintetizar soluciones que abarquen de forma

efectiva uno o varios problemas, bajo la premisa de que todo error en la toma de decisión es altamente costoso, incluso puede llevar a la quiebra a la empresa relacionada.

El Cuadro de Mando Integral es uno de los temas que llama la atención, el uso de éste para articular el plan de cara a una implementación exitosa es de gran valor, puesto que gracias a este se puede llevar a cabo un seguimiento detallado, aplicando un conjunto de conceptos en cada momento que permiten tener una visión amplia del desarrollo de los objetivos, sin duda su uso brinda seguridad y claridad para la ejecución, además de facilitar la dirección y el control.

5. Conclusiones y recomendaciones

Para llegar a establecer las acciones estratégicas de solución a las problemáticas, fue necesario explorar y analizar un conjunto de elementos de la empresa, revisar su historia y desarrollo empresarial durante los nueve años desde su fundación, conocer su portafolio, su estructura organizacional y capacidades, llegando a exponer las problemáticas que enfrenta y el entorno en que se desenvuelve al momento de finalización de este trabajo, todos elementos importantes para poder diagnosticar que la empresa debe priorizar acciones estratégicas en el área comercial.

La revisión general de factores externos e internos permitió identificar deficiencias importantes en la mezcla de marketing, entre ellas se destaca el precio el cual no se corresponde con estrategia alguna para su definición, adicionalmente se evidenció un cambio en las tendencias del consumidor respecto a los audiovisuales, el cual es afectado por el avance tecnológico en la materia, también se resalta que no se cuenta con un respaldo adecuado a nivel gubernamental específicamente en el área audiovisual como servicio, además la revisión y análisis mostro que aunque se cuenta con definiciones generales de a quienes vender y cómo hacerlo, la empresa no contaba con estrategias para el área comercial que pudieran dar soporte a su desarrollo, una de las razones que explica directamente su pequeña cuota del mercado.

Gracias al trabajo de análisis y diagnóstico se pudo concluir que las problemáticas de JDV no eran una sola sino múltiples y que así mismo debía determinar qué problemáticas resolver para lograr sus metas, para apoyar esta toma de decisión se determinó que debía utilizarse una herramienta administrativa como la matriz PEYEA, la cual debía estar soportada por diversos

aspectos cualitativos internos y externos que intervienen en la empresa, como los económicos, políticos, tecnológicos y competitivos, sin descuidar también los aspectos cuantitativos, con lo cual se pudo sopesar los diferentes impactos y obtener una indicación de los aspectos a mejorar, entre ellos destacándose los del área comercial.

Al poder contar con un grupo de problemáticas categorizadas y evidenciar su importancia, estas dieron como conclusión dos estrategias claves para resolver la situación, la primera, penetración y desarrollo de mercado y la segunda desarrollo del producto, en este sentido, se remarca el valor de diseñar soluciones concretas y estratégicas que abarquen adecuadamente los problemas planteados, para primer caso se propuso la creación y ejecución de planes estratégicos de mercadeo y ventas, con orientación a sacar mayor ventaja de los servicios actuales, en el segundo, investigar para desarrollar un producto o servicio del área de la informática para la salud y uno de la publicidad, los cuales le permitan mejorar su posición competitiva y crear distancia con la competencia.

Finalmente, se determinó que para dar solución a los problemas, era necesario clarificar las acciones a emprender dentro de un plan de acción y que éste debía estar alineado con las estrategias recomendadas, las cuales son a su vez eran el resultado del trabajo de caracterización y diagnóstico, con lo cual se definieron nuevas estrategias para alcanzar los objetivos específicos en las áreas de innovación de producto, penetración y desarrollo de mercado, junto a éstas, un conjunto de metas, indicadores clave, actividades a realizar y formas de medición de los avances, las cuales en conjunto y mediante una correcta y diligente aplicación, permitirán a la empresa tener un mayor éxito y solucionar sus problemas principales.

Como recomendaciones dentro del trabajo de implementación de la propuesta y durante su ejecución, se debe considerar la flexibilidad al cambio, dado que el software en especial es un sector cambiante, hasta que la empresa consolide su actividad en dicha línea de negocio esta deberá estar atenta a modificaciones pero sin descuidar el plan propuesto; Esta flexibilidad que se menciona, debería aplicarse posterior evaluación de los resultados trimestrales, no debería dejarse pasar mucho tiempo en una situación estática que pueda llevar al estancamiento, además está soportada en la realidad empresarial que es dinámica y que obliga a sus actores a llevar el pulso de las situaciones del entorno en que están sumergidos.

Referencias

- Abbott, J. (9 de Marzo de 2018). *Smartphones vs cameras: do you still need a DSLR?* Obtenido de <https://www.techradar.com/news/smartphones-vs-cameras-do-you-still-need-a-dslr>
- Adgora. (2018). *CONOCE LAS TARIFAS DE LA INDUSTRIA PUBLICITARIA*. Bogotá: <http://www.agenciang.com/home/conoce-las-tarifas-de-la-industria-publicitaria/>.
- Ananenko, Y. A. (3 de Junio de 2016). *La cámara fotográfica y la cámara móvil*. Obtenido de https://upcommons.upc.edu/bitstream/handle/2117/118954/yulia.ananenko%20-%20TFG_Yulia%20Ananenko.pdf
- Anaya, H. O. (2011). *Análisis financiero aplicado y principios de administración financiera*. Bogotá D.C.: Universidad Externado de Colombia.
- Arroyo, N. (2011). *Información en el móvil*. Barcelona: Editorial UOC.
- ASOMEDIOS. (2017). *CUADRO INVERSIÓN PUBLICITARIA NETA*. Obtenido de <http://www.asomedios.com/wp-content/uploads/2018/01/Comunicado-Asomedios-Andiarios-2%C2%B0-Trimestre-2017.pdf>
- ASOMEDIOS, ANDA, Cifras & Conceptos. (Noviembre de 2013). *Cálculo Piloto de la Inversión Publicitaria en Colombia*. Obtenido de <http://www.asomedios.com/wp-content/uploads/2017/08/Inversio%CC%81nPublicitariaenColombia-1.pdf>
- Autoridad Nacional de Televisión - ANTV. (2 de Octubre de 2016). *La industria audiovisual en Colombia como motor de crecimiento*. Obtenido de <https://www.antv.gov.co/index.php/prensa/opinion/item/1074-la-industria-audiovisual-en-colombia-como-motor-de-crecimiento>
- Ayala, C., Figueroa, D., & Gonzalez, G. (7 de Enero de 2012). *El preocupante aumento del plagio en las universidades*. Obtenido de <https://www.mineducacion.gov.co/observatorio/1722/article-294033.html>
- Ayala, M. C. (4 de Septiembre de 2017). *Plagio: tendencia, delito y un reto para la educación*. Obtenido de <http://www.ucentral.edu.co/noticentral-uc/plagio-tendencia-delito-y-un-reto-para-la-educacion>
- Bălăţescu, I. (2017). *Cloud Computing Services: Benefits, Risks and Intellectual Property Issues*. Obtenido de http://www.globeco.ro/wp-content/uploads/vol/split/vol_2_no_1/geo_2014_vol2_no1_art_022.pdf

- Berzosa, M. I. (2017). *Youtubers y otras especies*. Barcelona: Youtubers y otras especies. Obtenido de http://educared.fundaciontelefonica.com.pe/wp-content/uploads/2018/03/Youtubers_y_otras_especies.pdf
- Best, R. J. (2007). *Marketing estratégico*. Madrid: Pearson Prentice Hall.
- Betacur, L. (12 de julio de 2014). *Las 'apps' que cuidan su salud*. Obtenido de El Tiempo: <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/CMS-14240916>
- Cabrejos, B. (Junio de 2002). *La Publicidad, el mercadeo directo, la promoci?n y las relaciones pæblicas en el mercadeo de bienes industriales en Antioquia*. Obtenido de <http://publicaciones.eafit.edu.co/index.php/revista-universidad-eafit/article/download/945/851/>
- Cámara de Comercio de Medellín. (2011). *La innovación como estrategia y cultura empresarial*. Obtenido de <http://www.camaramedellin.com.co/site/Servicios-Empresariales/Herramientas-Empresariales/Administracion/Innovacion-como-estrategia-y-cultura-empresarial.aspx>
- Carbaugh, R. J. (2009). *Economía Internacional 12a. edición*. México D.F.: Cengage Learning.
- CCB. (1 de Noviembre de 2010). *Diagnóstico y plan de acción para la industria de animación digital y videojuegos de Bogotá*. Obtenido de Cámara de Comercio de Bogotá: <http://bibliotecadigital.ccb.org.co/handle/11520/3000>
- Chase, R., Robert, J., & Nicholas, A. (2010). *Administración de Operaciones Producción y Cadena de Suministro*. México D.F.: Mc Graw Hill Educación.
- Colciencias. (7 de Enero de 2017-2022). *Programa Nacional en Tecnologías de la Información y la Comunicación -TIC*. Obtenido de <http://www.colciencias.gov.co/node/1139>
- Colciencias. (30 de Enero de 2018). *Beneficios tributarios en CTel*. Obtenido de <http://www.colciencias.gov.co/innovacion/beneficios-tributarios/que-es>
- Colciencias. (1 de Enero de 2018). *Plan Anual de Convocatorias*. Obtenido de <http://www.colciencias.gov.co/convocatorias/todas>
- Comisión de Regulaciones de Comunicaciones CRC. (Abril de 2016). *Análisis de Mercados Audiovisuales en un Entorno Convergente*. Obtenido de https://www.crcom.gov.co/recursos_user/2016/Actividades_regulatorias/analisis_mercados_audiov/160401_Documento_Amarillo.pdf

- Comisión Nacional de Televisión. (10 de Junio de 2010). <http://www.andi.org.br/>. Obtenido de [http://www.andi.org.br/sites/default/files/legislacao/Estudio%20del%20mercado%20audiovisual%20colombiano%20en%20internacional%202010\(CNTV\).pdf](http://www.andi.org.br/sites/default/files/legislacao/Estudio%20del%20mercado%20audiovisual%20colombiano%20en%20internacional%202010(CNTV).pdf)
- Confecámaras. (Enero de 2018). *7,3% incrementó la creación de empresas en el país en 2017*. Obtenido de <http://www.confecamaras.org.co/noticias/577-7-3-incremento-la-creacion-de-empresas-en-el-pais-en-2017>
- Congreso de la República de Colombia. (16 de Julio de 2007). *LEY 1150 DE 2007*. Obtenido de http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley_1150_2007.html
- Corporación Colombia Digital. (Octubre de 2013). *Las TIC en algunos de los retos del sector salud: panorama, experiencias y perspectivas volumen 2*. Obtenido de <https://saanva2.files.wordpress.com/2014/03/las-tic-en-los-retos-del-sector-salud-volumen2.pdf>
- DANE - Banco de la República - Colombia. (1 de Marzo de 2018). *Índice de precios al consumidor (IPC)*. Obtenido de <http://www.banrep.gov.co/es/ipc>
- DANE. (Enero-marzo de 2013-2016). *Muestra Trimestral de Servicios de Bogotá*. Obtenido de <http://www.DANE.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/servicios/muestra-trimestral-de-servicios-de-bogota-mtsb/mtsb-historicos>
- DANE. (7 de abril de 2016). *Indicadores básicos de tenencia y uso de Tecnologías de la información y la comunicación - TIC en hogares y personas*. Obtenido de http://DANE.gov.co/files/investigaciones/boletines/tic/prese_tic_hogares_2016.pdf
- DANE. (1 de Septiembre de 2016). *Indicadores básicos de TIC en Empresas*. Obtenido de http://DANE.gov.co/files/investigaciones/boletines/tic/prese_tic_micro_2016.pdf
- DANE. (1 de Septiembre de 2016). *Muestra Trimestral de Servicios de Bogotá (MTSB)*. Obtenido de http://DANE.gov.co/files/investigaciones/boletines/mtsb/Prese_MTSB_III2016.pdf
- DANE. (7 de Diciembre de 2017). *Encuesta Anual de Servicios 2016 Boletín Técnico*. Obtenido de http://www.DANE.gov.co/files/investigaciones/boletines/eas/bp_EAS_2016.pdf
- David Bitar. (20 de Octubre de 2017). *Agencia del año TOP 10 2017*. Obtenido de <https://www.revistapym.com.co/agencia-del-ano-top-10-2017>
- David, F. R. (2013). *Conceptos de Administración Estratégica Edición 14*. México: Pearson.
- DDB. (Agosto de 2018). *Portafolio*. Obtenido de Campañas publicitarias (incorpora la elaboración de todo lo necesario)

- Deloitte. (2014). *El futuro de los servicios Cloud Software como servicio*. Obtenido de https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/es/Documents/tecnologia/Deloitte_ES_Tecnologia_Cloud-Software-como-servicio.pdf
- Deloitte. (2017). *Consumo móvil en Colombia*. Obtenido de [https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/co/Documents/technology-media-telecommunications/Consumo%20movil\(VF1\).pdf](https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/co/Documents/technology-media-telecommunications/Consumo%20movil(VF1).pdf)
- Departamento Nacional de Planeación. (1 de Diciembre de 2016). *El futuro del sector audiovisual en Colombia: Necesidad de política pública y reformas normativas en el marco de la convergencia tecnológica*. Obtenido de DNP: https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Prensa/Publicaciones/Informe%20convergencia%20dyd%20rev_STEL%2018-01-2017CEVC.pdf
- Dijk, J. A. (2013). *Digital Democracy: Vision and Reality*. Obtenido de https://www.utwente.nl/en/bms/vandijk/research/itv/itv_plaatje/Digital%20Democracy-%20Vision%20and%20Reality.pdf
- Dinero. (13 de Octubre de 2016). *Mercado de 'apps' móviles genera 83.000 trabajos en Colombia*. Obtenido de <https://www.dinero.com/emprendimiento/articulo/congreso-colombia-40-y-cifras-del-mercado-de-las-aplicaciones-moviles/234972>
- Dinero. (23 de Marzo de 2017). *La piratería de programas informáticos en Colombia crece a ritmo alarmante*. Obtenido de <https://www.dinero.com/pais/articulo/venta-de-programas-informaticos-piratas-en-colombia/243196>
- Dinero.com. (13 de Octubre de 2016). *La publicidad digital crece al 22%*. Obtenido de <http://www.dinero.com/empresas/confidencias-on-line/articulo/la-publicidad-digital-crece-al-22/234877>
- Escola Antoni Alguero. (Agosto de 2018). *Sistemas de impresión en la industria gráfica*. Obtenido de http://www.escolaalguero.com/wp-content/uploads/2016/12/impresion_1.pdf.pdf
- Evans, B. (7 de Noviembre de 2017). *Forbes - The Top 5 Cloud-Computing Vendors*. Obtenido de <https://www.forbes.com/sites/bobevans1/2017/11/07/the-top-5-cloud-computing-vendors-1-microsoft-2-amazon-3-ibm-4-salesforce-5-sap/#7c40de06f2eb>
- Ezquerro, H. G. (2015). *Crea tu web con WordPress*. Madrid: Ministerio de Educación de España.
- Fedesoft - MINTIC. (Diciembre de 2015). *Estudio de salarios del sector de software y TI de Colombia*. Obtenido de <http://cenisoft.org/estudios/EstudiodeSalarios2015.pdf>

- Fedesoft, SENA, Mintic. (2015). *Estudio del sector de teleinformática, software y TI en Colombia 2015*. Obtenido de <http://observatorioti.co/wp-content/uploads/2016/07/Estudiodecaracterización2015.pdf>
- Fernández, A., & Oviedo, E. (Noviembre de 2010). *Salud Electrónica en América Latina y el Caribe*. Obtenido de https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/35244/lcl3252_es.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Fernandez, J. A. (2004). *Gestión por Procesos Cómo utilizar ISO 9001:2000 para mejorar la gestión de la organización*. Madrid: ESIC Editorial.
- Fiscalía General de la Nación. (26 de Abril de 2013). *Fiscalía adelanta 6.100 procesos por derechos de autor y propiedad intelectual*. Obtenido de <https://www.fiscalia.gov.co/colombia/noticias/fiscalia-adelanta-6-100-procesos-por-derechos-de-autor-y-propiedad-intelectual/>
- Fliptide. (2017). *CASE STUDIES REMARKETING Organizations re-engage audiences for increased reach, conversion and revenue*. Obtenido de <https://www.fliptide.net/wp-content/uploads/2017/09/remarketing-case-studies.pdf>
- Fumero, A., & Roca, G. (2007). *Web 2.0*. Madrid: Fundación Orange.
- Gallego, L. V. (Junio de 2011). *Revisión de los métodos, modelos y herramientas existentes para la selección de proveedores*. Obtenido de https://e-archivo.uc3m.es/bitstream/handle/10016/12130/PFC_LauraVirsedGallego_Resumen.pdf?sequence=1
- Garreth, J. (2008). *Teoría organizacional - Diseño y cambio en las organizaciones*. Naucalpan de Juárez: Pearson Educación.
- Google Ads. (Agosto de 2018). *Elige cómo deseas llegar a tus clientes*. Obtenido de <https://ads.google.com/home/how-it-works/>
- GOTTFRIED, J., & SHEARER, E. (7 de Septiembre de 2017). *Americans' online news use is closing in on TV news use*. Obtenido de https://internet.psych.wisc.edu/wp-content/uploads/532-Master/532-UnitPages/Unit-05/Gottfried_PewResearch_2017.pdf
- Graf, H. (2016). *Building Websites with Joomla*. Birmingham UK: Packt Publishing.
- GREY. (Agosto de 2018). *Trabajos*. Obtenido de <http://grey.com/colombia/trabajos>

- Hernández, J. R. (2012). *Administración Estratégica - de la visión a la ejecución*. México D.F.: Alfaomega.
- Herrera, G. F. (2009). La innovación como estrategia y solución empresarial para impulsar la competitividad y un crecimiento sostenido a largo plazo. *Ciencia y Mar*, 51-60. Obtenido de http://www.umar.mx/revistas/38/Innovacion_empresarial-CyM-038.pdf
- Hill, C. W., & Jones, G. R. (2009). *Administración estratégica Octava edición*. México: Mc Graw Hill.
- Holtje, H. F. (1982). *Teoría y problemas de mercadotecnia*. México D.F.: McGraw-Hill Interamericana.
- Hopping, C. (23 de Abril de 2018). *Adobe Flash is nearly dead, with 95% of websites ditching it*. Obtenido de <https://search-proquest-com.ezproxy.unbosque.edu.co/docview/2029223377?accountid=41311>
- INEE Instituto Nacional para la Evaluación de la Educación. (2018). *Prácticas Educativas Innovadoras*. Obtenido de https://www.inee.edu.mx/images/stories/2018/practicas/documento_PI.pdf
- Invest in Bogotá. (16 de julio de 2015). *Bogotá, epicentro de la industria audiovisual en Colombia*. Obtenido de <http://es.investinbogota.org/noticias/bogota-epicentro-de-la-industria-audiovisual-en-colombia>
- J. Walter Thompson. (Agosto de 2018). *Trabajo*. Obtenido de <https://www.jwt.com/es/colombia/trabajos>
- jdvdv - 2018. (1 de Junio de 2018). *Canal de video de JDV - Software y Publicidad*. Obtenido de <https://www.youtube.com/user/JuanDavidVelasquezB/videos>
- Jiménez, J. Z. (2013). *Aplicaciones Web*. Madrid: Macmillan Iberia S.A.
- Kantar Ibope Media. (17 de Marzo de 2017). *ASÍ CONSUMEN APLICACIONES MÓVILES LOS COLOMBIANOS, SEGÚN KANTAR IBOPE MEDIA*. Obtenido de http://mercadeoypublicidad.com/Secciones/Docs/21654_Asi_consumen_aplicaciones_moviles_los_colombianos.pdf
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2008). *Fundamentos de Marketing*. México: Pearson Educación.
- Laudon, K. C., & Guercio Traver, C. (2013). *E-commerce Negocios, tecnología, sociedad*. Naucalpan de Juárez: Pearson.

- López, J. F. (2009). *People Excellence Coaching, Desempeño, Competencias y Talento*. Madrid: Pearson Education S.A.
- Luciano, M. B. (2011). *Realización Audiovisual*. Barcelona: Editorial UOC.
- Martinez, L., & Ramírez, E. (Enero de 2018). *Fraude académico en universitarios en Colombia: ¿Qué tan crónica es la enfermedad?* Obtenido de <http://www.scielo.br/pdf/ep/v44/1517-9702-ep-S1517-9702201706157079.pdf>
- MinComercio Industria y Turismo. (2 de Agosto de 2004). *Definición Tamaño Empresarial Micro, Pequeña, Mediana o Grande*. Obtenido de Ley 905 de 2004
- MINEDUCACIÓN. (Agosto de 2018). *Observatorio Laboral para la Educación*. Obtenido de <http://bi.mineducacion.gov.co:8080/o3web/viewdesktop.jsp?cmd=open&source=Perfil+Graduados%2Focupacion%23OLEDirecto>
- MINEDUCACIÓN. (Agosto de 2018). *Sistema Naciona de Información de la Educación Superior*. Obtenido de <https://snies.mineducacion.gov.co/consultasnies/programa#>
- Ministerio de Cultura. (Febrero de 2017). *Convocatorias*. Obtenido de <http://www.mincultura.gov.co/planes-y-programas/programas/programa-nacional-estimulos/Documents/Convocatoria%202017/12.%20Comunicaciones.pdf>
- MINTIC - Vive Digital . (Enero de 2016). *ESTUDIO DE CARACTERIZACIÓN DE CONTENIDOS DIGITALES Y MEDICIÓN DE IMPACTO DE LA INICIATIVA APPS.CO*. Obtenido de https://colombiatic.mintic.gov.co/679/articles-73983_recurso_1.pdf
- MinTIC. (18 de Mayo de 2017). *MinTIC abre convocatoria para los cazadores de nuevas tendencias tecnológicas*. Obtenido de <http://www.mintic.gov.co/portal/604/w3-article-51925.html>
- MinTIC. (15 de Agosto de 2017). *Programa piloto, que promueva la mentalidad y cultura empresarial - emprendedora e innovadora en empresas y actores relevantes del sector TI*. Obtenido de http://www.mintic.gov.co/portal/604/articles-757_aviso_convocatoria_ftic_cm_05_2017.pdf
- MinTic 2018 - Viceministerio de Economía Digital. (30 de Octubre de 2017). *MinTIC y Platzi abren cursos virtuales gratuitos para fortalecer habilidades TIC de los emprendedores colombianos*. Obtenido de <http://www.mintic.gov.co/portal/604/w3-article-61415.html>

- MinTIC 2018. (10 de Mayo de 2018). *MinTIC abre convocatoria para estudiar carreras virtuales en Tecnologías de la Informació*. Obtenido de <http://www.mintic.gov.co/portal/604/w3-article-73329.html>
- MINTIC. (20 de Mayo de 2018). *Convocatoria Crecimiento y Consolidación de Negocios Digitales - Iteración VII*. Obtenido de <https://apps.co/inscripciones/convocatoria/convocatoria-crecimiento-y-consolidacion-de-negoci/>
- MINTIC. (2018). *Información para Emprendedores*. Obtenido de Iniciativas: <https://www.mintic.gov.co/portal/604/w3-propertyvalue-1057.html>
- MinTIC. (4 de Abril de 2018). *LICITACIÓN PÚBLICA No. FTIC-LP-002-2018 Realizar funciones de Cine para Todos a nivel nacional en beneficio de personas con discapacidad*. Obtenido de http://www.mintic.gov.co/portal/604/articles-757_ftic_lp_002_2018.pdf
- MINTIC Vive Digital. (2018). *Apps.co es una oportunidad Apoyamos las ideas y negocios digitales de emprendedores en Colombia*. Obtenido de <https://apps.co/acerca/appsco/>
- MinTIC, FullBright, Departamento de Estado de Estados Unidos. (12 de Marzo de 2018). *MinTIC y Fulbright del Departamento de Estado de EE.UU. abren convocatoria de becas para posgrados en áreas TI en ese país*. Obtenido de <http://www.mintic.gov.co/portal/604/w3-article-64064.html>
- Muñoz, P. A. (2013). *Historia y evolución del montaje audiovisual de la moviola a Youtube*. Gran Via de les Corts Catalanes: Editorial UOC.
- Mut-Amengual, B., López, M., & Váz, M. (2015). *Niveles de detección del plagio académico por el profesorado de educación secundaria: Análisis en función de sus áreas de conocimiento y medidas adoptadas*. Obtenido de Estudios Pedagógicos XLI: <https://scielo.conicyt.cl/pdf/estped/v41n2/art11.pdf>
- MyOwnBusiness Institute - Santa Clara University. (2017). *Negocios que se pueden empezar con poco dinero*. Santa Clara California: <https://www.scu.edu/media/mobi/esp-sab-resourcedocs/Negocios-que-se-pueden-emepzar-con-poco-dinero.pdf>.
- Ogilvy, D. (1990). *Confesiones de un Publicitario 2ª ED*. Barcelona: Oikos-Tau Ediciones.
- Padilla, S. (22 de julio de 2017). *No hay industria, pero se hace cine*. Obtenido de El Espectador: <https://www.elespectador.com/economia/no-hay-industria-pero-se-hace-cine-articulo-704405>

- Parkin, M., & Loria Díaz, E. (2010). *Microeconomía*. Naucalpan de Juárez: Pearson.
- Pedrós, D. M., & Milla Gutiérrez, A. (2005). *La Elaboración del Plan Estratégico y su Implantación a través del Cuadro de Mando Integral*. Madrid: Díaz de Santos.
- Pérez Torres, V., Pastor Ruiz, Y., & Ben Boubaker, S. (2018). Los youtubers y la construcción de la identidad adolescente. *Revista Comunicar*, 61-71. Obtenido de <https://www.revistacomunicar.com/verpdf.php?numero=55&articulo=55-2018-06>
- Portafolio. (23 de Octubre de 2016). *¿Quiénes ganaron y quiénes perdieron con el Presupuesto general del 2017?* Obtenido de <http://www.portafolio.co/economia/distribucion-del-presupuesto-general-de-2017-501176>
- Porter, M. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: <http://forleadership.org/wp-content/uploads/Competitive-Advantage.pdf>.
- Porter, M. E. (Marzo de 1979). *How Competitive Forces Shape Strategy*. Obtenido de <https://hbr.org/1979/03/how-competitive-forces-shape-strategy>
- PROCOLOMBIA. (2012). *Audiovisual*. Obtenido de <http://ue.procolombia.co/oportunidad-por-sector/servicios/audiovisual>
- PROCOLOMBIA. (Agosto de 2018). *Sectores para invertir en Colombia*. Obtenido de <http://www.procolombia.co/inversionista/sectores-para-invertir-en-colombia>
- Proimágenes Colombia. (2011). *Diagnóstico del sector de cine documental colombiano*. Obtenido de http://www.proimagenescolombia.com/admin/fileFS.php?table=proimagenes_vdos.documentos&field=es_archivo&id=379
- RAE. (Agosto de 2018). *Diccionario de la lengua española*. Obtenido de <http://dle.rae.es/?id=6zouyQe>
- RAE. (29 de 04 de 2018). *Real Academia Española*. Obtenido de <http://dle.rae.es/?id=bWSrEeQ>
- Real Academia Española. (8 de Enero de 2017). *Diccionario de la lengua española - Edición tricentenario*. Obtenido de <http://dle.rae.es/?id=9vSJPtD>
- Redacción El Tiempo. (16 de Octubre de 2016). *Aplicaciones móviles generan 83.000 empleos en Colombia*. Obtenido de <http://www.eltiempo.com/tecnosfera/novedades-tecnologia/aplicaciones-moviles-generan-83-000-empleos-en-el-pais-29192>
- Render, B., & Heizer, J. (2007). *Administración de la Producción*. Naucalpan de Juárez: Pearson Educación.

- Research2Guidance. (2016). *The mHealth App Market*. Obtenido de The mHealth App Developer Economics 2016: <http://www.healthcommunity.be/sites/default/files/u16/1%20.%20r2g%20mHealth%20Economics%202016%20for%20LifeTech%20%28Raf%20jahn%29.pdf>
- Revista P&M. (8 de Julio de 2016). *Ranking de las empresas de la comunicación publicitaria en Colombia*. Obtenido de <http://www.revistapym.com.co/portada-ranking-publicidad-2016>
- Robbins, S. P., & Culter, M. (2005). *Administración*. México: Pearson Prentice Hall.
- Robbins, S. P., & Timothy, J. A. (2013). *Comportamiento organizacional - 15 Edición*. Naucalpan de Juárez: Pearson.
- Rodríguez, A. S. (Junio de 2012). *El plagio y su impacto a nivel académico y profesional*. Obtenido de http://www.ugr.es/~plagio_hum/Documentacion/06Publicaciones/ART003.pdf
- RUES. (Agosto de 2018). *Registro mercantil*. Obtenido de <https://www.rues.org.co/RM>
- Sancho DDBO. (Agosto de 2018). *Trabajo*. Obtenido de <http://www.sanchobbdo.com.co/#!/thework>
- Sanz, J. B., Carmona Calvo, M. A., & Carrasco Pérez, R. (2002). *Guía para una Gestión Basada en Procesos*. Andalucía: Instituto Andaluz de Tecnología.
- Semana. (16 de Junio de 2016). *En Colombia una de cada dos empresas usa software pirata*. Obtenido de <https://www.semana.com/tecnologia/articulo/software-pirata-en-colombia-una-de-cada-dos-empresas-los-usa/477981>
- Semana. (24 de Agosto de 2017). *Los cinco retos de la salud en Colombia*. Obtenido de <http://www.semana.com/vida-moderna/articulo/los-cinco-retos-de-la-salud-en-colombia/537571>
- SENA, MINTIC, FedeSoft. (Junio de 2015). *¿CÓMO ES LA INDUSTRIA DE SOFTWARE Y TI COLOMBIANA?* Obtenido de <https://fedesoft.org/noticias-fedesoft/como-es-la-industria-de-software-y-ti-colombiana/>
- Shah, V., & Keefe, J. (Diciembre de 2010). *Free Software: Uses of Free Software and Its implications in the Software Industry*. Obtenido de <https://www.westga.edu/~bquest/2010/software10.pdf>
- Steele, H. (20 de Diciembre de 2017). *CMS vs Website Builder*. Obtenido de <https://superbwebsitebuilders.com/cms-vs-website-builder/>

- Stella Rivero Rivera. (9 de Diciembre de 2016). *Elaboración de una matriz para evaluación de proveedores en sistemas de prestación de servicios*. Obtenido de <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/10654/15542/1/RiveroRiveraStella2016.pdf>. pdf
- Strangelove, M. (2010). *Watching YouTube : Extraordinary Videos by Ordinary People*. Toronto: University of Toronto Press.
- Suárez, J. F. (25 de Abril de 2016). *Industria publicitaria se transforma en Colombia*. Obtenido de <http://www.elcolombiano.com/negocios/publicidad-en-colombia-industria-que-se-transforma-XD4027642>
- Superintendencia de Industria y Comercio. (3 de Noviembre de 2016). *Vigilar la publicidad en Colombia es una tarea conjunta de anunciantes y Estado: Superindustria*. Obtenido de <http://www.sic.gov.co/noticias/vigilar-publicidad-en-colombia-es-una-tarea-conjunta-de-anunciantes-y-estado>
- Taha, H. A. (2012). *Investigación de Operaciones 9th*. Naucalpan de Juárez: Pearson.
- TBWA. (Agosto de 2018). *Work - We hate boring*. Obtenido de <https://tbwacolombia.com/work/>
- Thüer, S. L. (2002). *Diseño web*. Obtenido de <https://openlibra.com/es/book/download/disenio-web>
- Tribal Worldwide. (Agosto de 2018). *Lo que hacemos*. Obtenido de <http://www.tribalcolombia.com/servicios/>
- Universidad Industrial de Santander. (27 de febrero de 2008). *Instructivo para la selección, evaluación y reevaluación de proveedores*. Obtenido de <https://www.uis.edu.co/intranet/calidad/documentos/contratacion/Instructivos/ICO.01.pdf>
- wearesocial.com. (Julio de 2018). *INTERNET GROWTH ACCELERATES, BUT FACEBOOK AD ENGAGEMENT TUMBLES*. Obtenido de <https://digitalreport.wearesocial.com/>
- Wheelen, T. L., & Hunger, J. (2007). *Administración Estratégica y Política de Negocios Conceptos y Casos*. Naucalpan de Juárez: Pearson Educación.
- World Health Organization. (2011). *mHealth New horizons for health through mobile technologies*. Obtenido de http://www.who.int/goe/publications/goe_mhealth_web.pdf
- YouTube. (1 de Julio de 2016). *YouTube para la prensa*. Obtenido de <https://www.youtube.com/yt/about/press/>

Anexos

Anexo A. Árbol de decisión para priorizar estrategias observando problemáticas.

Agrupación de problemáticas

Problemas preseleccionados	Agrupación
Pocas ventas	Ventas
Poca participación en el mercado.	
Mejorar la competitividad	Mejorar la competitividad
Poca fidelización	
Comunicación compleja	Clientes
Precios altos.	
Falta de valor agregado	Servicio
Falta de innovación en servicios y productos publicitarios.	

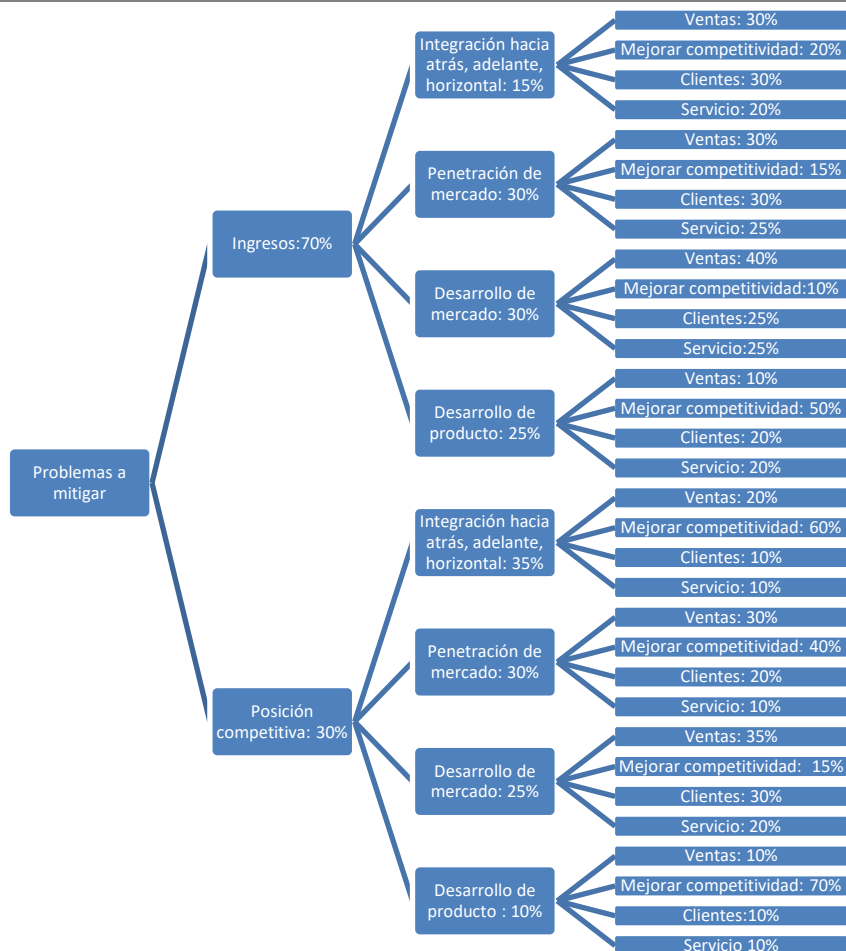


Ilustración 10. Árbol de decisión del problema a solucionar

Cálculo de cada alternativa en cada rama

Ventas	$0.6*(0.15*0.3+0.3*0.3+0.3*0.4+0.25*0.1)+0.4*(0.35*0.2+0.3*0.3+0.25*0.35+0.1*0.1)$	0.271
	=	
Competitividad	$0.6*(0.15*0.2+0.3*0.15+0.3*0.1+0.25*0.5)+0.4*(.35*.6+.3*.4+.25*.15+.1*.7) =$	0.313
Clientes	$0.6*(0.15*0.3+0.3*0.3+0.3*0.25+0.25*0.2)+0.4*(0.35*0.1+0.3*0.2+0.25*0.3+0.1*0.1)$	0.228
	=	
Producto	$0.6*(0.15*0.2+0.3*0.25+0.3*0.25+0.25*0.2)+0.4*(0.35*0.1+0.3*0.1+0.25*0.2+0.1*0.1)$	0.188
	=	

Anexo B. Proyecciones del flujo de caja

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Salto inicial	\$ 15,000,000	\$ 27,559,000	\$ 118,603,150	\$ 231,717,378	\$ 369,756,973
Ventas de contado	\$ 291,600,000	\$ 320,760,000	\$ 352,836,000	\$ 388,119,600	\$ 426,931,560
Recuperación de cartera	\$ 0	\$ 72,900,000	\$ 80,190,000	\$ 88,209,000	\$ 97,029,900
Total ingresos	\$ 306,600,000	\$ 421,219,000	\$ 551,629,150	\$ 708,045,978	\$ 893,718,433
Gastos totales	\$ 246,965,000	\$ 259,313,250	\$ 272,278,913	\$ 285,892,858	\$ 300,187,501
Utilidad operacional	\$ 59,635,000	\$ 161,905,750	\$ 279,350,238	\$ 422,153,119	\$ 593,530,932
Impuestos	\$ 32,076,000	\$ 43,302,600	\$ 47,632,860	\$ 52,396,146	\$ 57,635,761
Saldo	\$ 27,559,000	\$ 118,603,150	\$ 231,717,378	\$ 369,756,973	\$ 535,895,172
Ventas mensuales necesarias	\$24,300,000	\$26,730,000	\$29,403,000	\$32,343,300	\$35,577,630
Utilidades	9.0%	28.2%	42.0%	52.2%	60.0%
Vencimientos - Recuperación					
Año 1	Año 1				
\$364,500,000	\$				
	364,500,000				
	\$72,900,000.0				
Año 2	Año 2				
\$ 400,950,000	\$				
	400,950,000				
	\$80,190,000.0				
Año 3	Año 3				
\$441,045,000	\$441,045,000				
	\$88,209,000.0				
Año 4	Año 4				
\$485,149,500	\$485,149,500				
	\$97,029,900.0				
Año 5	Año 5				

	\$533,664,450	\$533,664,450
	\$106,732,890.0	
DATOS INICIALES ESTIMADOS SOFTWARE		
Saldo inicial	15,000,000	
Ventas	300,000,000	80% de contado
Cuentas por cobrar		20% a 60 días
Incremento de ventas	5%	
Inflación promedio	5%	
Investigación exploratoria (Sueldos)	1,000,000	
Diseño web	1,500,000	
Configuración de la publicidad y pago a terceros	2,000,000	
Producción de video promocional	2,000,000	
Actividades de venta (Sueldo)	1,500,000	
Salarios de desarrollo o producción	114,000,000	
Oficina actual	6,000,000	
Servicios públicos	6,000,000	
Transportes	2,400,000	
Asistencia y recepción	18,000,000	
Papelería y material de oficina	2,400,000	
Honorarios por servicios contables	9,000,000	
Salarios administrativos	36,000,000	
Total egresos	201,800,000	
DATOS PREVIOS AUDIOVISUAL		
Ventas de servicios 2016	\$ 64,500,000	
Costo de ventas	\$ 16,500,000	
Total gastos operacionales	\$ 28,665,000	
Total egresos	\$ 45,165,000	

Anexo C. Costos actividades propuestas

Tabla 13. Costos de las actividades

Actividades	Costo estimado	Tiempo
Generar informe geográfico y de intensidad examinando Google Trends sobre el histórico de búsquedas por servicio y localización.	50000	1
Definir variables a medir	50000	1
Diseñar instrumento de medición	50000	1
Validar instrumento	0	1
Aplicar instrumento	1500000	30
Analizar los resultados	250000	5

Generar informe sobre evolución económica a partir de los datos públicos del DANE o empresa de estudios	0	
Revisión del número de empresas agremiadas en Fedesoft	50000	1
Informe de productos de software en salud por cada empresa en resultados de búsqueda	50000	1
Informe de la cantidad de agencias de publicidad locales y los servicios presentados	150000	3
Análisis de resultados	250000	5
Análisis de estudios sobre el sector software salud en Colombia	400000	8
Análisis del sector publicidad colombiana.	200000	4
Revisión de tendencias internacionales registradas en estudios previos.	100000	2
Revisión de tendencias Google Trends.	50000	1
Revisión de noticias con problemáticas.	50000	1
Inclusión de variables para identificación de oportunidades en Enc.1.	0	
Definir variables a medir, profesionales de la salud	50000	1
Diseñar instrumento de medición, profesionales de la salud.	100000	2
Validar instrumento	50000	1
Aplicar instrumento	1500000	15
Analizar los resultados	250000	5
Preparar casos a consultar.	50000	1
Enviar solicitudes de consulta	100000	2
Revisar precios publicados en sitios web, informes y estudios	50000	1
Presentar informe relacionando características y precios	150000	3
Inclusión de variables para identificación de oportunidades en Enc.1.	0	
Análisis de resultados relacionados en Enc.1	100000	2
Informe comparativo precios de Ref.4 y JDV.	50000	1
Inclusión de variables para identificación de oportunidades en Enc.1.	0	
Análisis de resultados relacionados en Enc.1	150000	3
Establecer información de estudios previos	100000	2
Revisar 3 medios relevantes ATL por segmentos para verificar publicidades sobre software o publicidad.	150000	3

Inclusión de variables para identificación de oportunidades en Enc.1.	0	
Análisis de resultados relacionados en Enc.1	150000	3
Establecer información de estudios previos	100000	2
Revisar tendencias de temas comunes como seguridad en el trabajo, salud ocupacional, capacitación en ventas, cultura organizacional, entrenamiento empresarial etc. Con Google Trends de forma geográfica.	50000	1
Revisión de información disponible por parte de la competencia.	100000	2
Definición si hay representaciones, mayoreo, al detal entre las empresas locales etc.	50000	1
Buscar información secundaria.	50000	1
Estructurar lista	50000	1
Construir base de datos con el detalle y categorización de clientes prospectos.	200000	4
Adaptar el software web y móvil para venta por mensualidad	2000000	45
Crear un sistema de gestión de usuarios para las mensualidades.	1500000	30
Construir una ruta de promoción, incluyendo los servicios publicitarios	400000	8
Empaquetar servicios publicitarios	50000	1
Seguimiento individual de vendedores, prospectos, contactos y visitas.	0	
Promocionar los servicios de construcción de sitios web, aplicaciones, web, marketing digital	0	
Construir metas cuantitativas por vendedor	50000	1
Crear tabla de servicios y metas de ventas y sus responsables	50000	1
Verificar semanalmente los avances	0	
Revisar bibliografía	50000	1
Consultar expertos	50000	1
Diseñar guía a impartir y evaluaciones	750000	15
Programar sesiones de entrenamiento.	50000	1
Evaluar conocimientos	250000	5
Diseñar guía fácil de innovación	750000	15
Verificación de los resultados del objetivo Ref. 3	100000	2
Revisión de proyectos académicos	400000	8

Técnicas de generación de ideas (Lluvia de ideas, collage creativo, analogías, problemáticas por resolver, palabras al azar, los seis sombreros etc.)	0	
Método de selección de ideas (FODA, voto ponderado, matriz expectativa/solución etc.)	50000	1
Análisis (Costos, presupuesto, tiempo, requerimientos, diseños, arquitectura, metodología)	150000	3
Diseño	100000	2
Construcción prototipo	750000	15
Pruebas internas	50000	2
Pruebas con expertos	400000	8
Pruebas con usuarios	200000	4
Guía simple de innovación	300000	6
Verificación de los resultados del objetivo Ref. 3	100000	2
Revisión de proyectos académicos	200000	4
Técnicas de generación de ideas (Lluvia de ideas, collage creativo, analogías, problemáticas por resolver, palabras al azar, los seis sombreros etc.)	0	
Método de selección de ideas (Foda, voto ponderado, matriz expectativa/solución etc.)	50000	1
Análisis (Costos, presupuesto, tiempo, requerimientos, diseños)	150000	3
Diseño	100000	2
Construcción prototipo	500000	10
Pruebas internas	50000	1
Pruebas con clientes	250000	5
TOTAL	16650000	325 días

Anexo D. Revisión costos mano de obra servicios

Costos básicos producción de video			
	Horas	Salario+ prestaciones	Costo mano de obra
Guion	40	1500000	\$ 340,909
Grabación	16	2250000	\$ 204,545
Edición	40	3000000	\$ 681,818
Animación	16	3750000	\$ 340,909
Musicalización	4		\$ 100,000
Locución	2		\$ 300,000
Total	118		\$ 1,968,182

Costos básicos producción multimedia			
	Horas	Salario+ prestaciones	Costo mano de obra
Guion	80	1500000	\$ 681,818
Grabación	16	2250000	\$ 204,545
Edición y musicaliación	60	3000000	\$ 1,022,727
Animación	60	3750000	\$ 1,278,409
Locución	6		\$ 1,500,000
Total	222		\$ 4,687,500

Costos básicos producción de programa de televisión			
	Horas	Salario+ prestaciones	Costo mano de obra
Guion	40	1500000	\$ 340,909
Grabación	60	2250000	\$ 767,045
Edición y musicaliación	40	3000000	\$ 681,818
Animación	24	3750000	\$ 511,364
Locución	6		\$ 1,500,000
Total	170		\$ 3,801,136

Costos básicos diseño de sitio web (8 páginas)

	Horas	Salario+ prestaciones	Costo mano de obra	
Diseño	32	3000000	\$	545,455
Programación	12	4500000	\$	306,818
Total	44		\$	852,273

Fuente: Datos de la empresa, elaboración propia