

**REESTRUCTURACIÓN COMERCIAL Y ADMINISTRATIVA DE LA EMPRESA
DATAMARKET SOLUTIONS S.A.S.**

MARÍA ALEJANDRA SALAZAR RIOS

**FUNDACIÓN UNIVERSIDAD DE AMÉRICA
FACULTAD DE INGENIERÍAS
PROGRAMA INGENIERÍA INDUSTRIAL
BOGOTÁ D.C.
2018**

**REESTRUCTURACIÓN COMERCIAL Y ADMINISTRATIVA DE LA EMPRESA
DATAMARKET SOLUTIONS S.A.S.**

MARÍA ALEJANDRA SALAZAR RIOS

**Proyecto Integral de Grado para optar al título de
INGENIERO INDUSTRIAL**

**Orientador
JORGE HUMBERTO ENCISO
Ingeniero de Sistemas, Mgtr**

**FUNDACIÓN UNIVERSIDAD DE AMÉRICA
FACULTAD DE INGENIERÍAS
PROGRAMA INGENIERÍA INDUSTRIAL
BOGOTÁ D.C.
2018**

Nota de aceptación:

MGTR. JORGE HUMBERTO ENCISO

ING. LUIS ALFONSO BOTERO

ING. JAIME GERMÁN RODRÍGUEZ

Bogotá D.C., noviembre de 2018

DIRECTIVAS DE LA UNIVERSIDAD DE AMÉRICA

Presidente de la Universidad y Rector del Claustro

Dr. JAIME POSADA DÍAZ

Vicerrector de Desarrollo y Recursos Humanos

Dr. LUIS JAIME POSADA GARCÍA-PEÑA

Vicerrectora Académica y de Posgrados

Ing. ANA JOSEFA HERRERA VARGAS

Decano de la Facultad de Ingenierías

Ing. JULIO CÉSAR FUENTES ARISMENDI

Las directivas de la Universidad de América, los jurados calificadores y el cuerpo docente no son responsables por los criterios e ideas expuestas en el presente documento. Estos corresponden únicamente al autor.

DEDICATORIA

El presente trabajo de grado está dedicado principalmente a mis padres, Santos Salazar y Olga Cristina Rios, quienes me han dado todo su amor durante toda mi vida, me han formado como persona, me han dado educación y me han enseñado principios y valores, además le dedico este proyecto a mi hermano Cristian Salazar, por ser mi mayor ejemplo de vida. Finalmente lo dedico a Dios por ser mi guía en este proceso de formación.

María Alejandra Salazar Rios

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios por ser mi fortaleza y guía, por permitirme terminar una etapa más en mi vida de manera satisfactoria.

A todo el equipo de DataMarket Solutions, quienes me brindaron todo su apoyo y colaboración para el desarrollo de este proyecto.

Agradezco a mi familia por ser la fuente de mi inspiración, por el acompañamiento, la motivación y el apoyo durante este proceso.

A mi novio por sus palabras de aliento en los momentos más difíciles de este proceso, por su apoyo incondicional y por entregarme su amor.

Agradezco a mis profesores de universidad, por los conocimientos transmitidos a largo de mi formación profesional, por la paciencia, entrega y dedicación que les dan a las clases.

A mi orientador de trabajo de grado, el Ingeniero Jorge Humberto Enciso, por su acompañamiento, paciencia y compromiso durante el desarrollo de mi proyecto.

Por último, agradezco a mis amigos de universidad por brindarme su amistad, compañía y apoyo durante el desarrollo de mi carrera profesional.

CONTENIDO

| | pág. |
|---|------|
| INTRODUCCIÓN | 21 |
| 1. DIAGNÓSTICO | 22 |
| 1.1 PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA | 22 |
| 1.1.1 Razón social | 22 |
| 1.1.2 Sigla comercial | 22 |
| 1.1.3 Fecha de creación | 22 |
| 1.1.4 Sector | 22 |
| 1.1.5 Códigos CIIU | 22 |
| 1.1.6 Objeto social | 23 |
| 1.1.7 Ubicación | 23 |
| 1.2 ANÁLISIS PESTAL | 24 |
| 1.2.1 Factores políticos | 24 |
| 1.2.1.1 Leyes | 24 |
| 1.2.1.2 Decretos | 25 |
| 1.2.1.3 Políticas públicas | 26 |
| 1.2.1.4 Organismos reguladores nacionales | 27 |
| 1.2.2 Factores económicos | 28 |
| 1.2.2.1 Medición del Sector TIC dentro del producto interno bruto (PIB) | 28 |
| 1.2.2.2 Impuestos | 30 |
| 1.2.3 Factores sociales | 32 |
| 1.2.4 Factores tecnológicos | 35 |
| 1.2.4.1 Aplicaciones móviles | 35 |
| 1.3 ANÁLISIS DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER | 36 |
| 1.3.1 Amenaza de nuevos entrantes | 36 |
| 1.3.2 Amenaza de productos sustitutos | 37 |
| 1.3.3 Poder de negociación con los proveedores | 38 |
| 1.3.4 Poder de negociación con los clientes | 39 |
| 1.3.5 Rivalidad entre competidores | 40 |
| 1.4 EVALUACIÓN EMPRESARIAL CÁMARA DE COMERCIO | 42 |
| 1.4.1 Aplicación | 45 |
| 1.4.1.1 Planeación estratégica | 45 |
| 1.4.1.2 Gestión comercial | 47 |
| 1.4.1.3 Gestión de operaciones | 48 |
| 1.4.1.4 Gestión administrativa | 49 |
| 1.4.1.5 Gestión humana | 50 |
| 1.4.1.6 Gestión financiera | 51 |
| 1.4.1.7 Gestión internacional | 52 |
| 1.4.1.8 Empresa de familia | 53 |
| 1.5 ANÁLISIS DEL AUTODIAGNÓSTICO DE LA CÁMARA DE COMERCIO | 56 |
| 1.5.1 Descripción de la situación problemática | 56 |

| | |
|--|-----|
| 1.6 MATRIZ DEL AUTODIAGNÓSTICO | 58 |
| 1.6.1 Acciones correctivas | 60 |
| 1.7 MATRIZ DE EVALUCIÓN DE FACTORES EXTERNOS – MEFE | 62 |
| 1.8 MATRIZ DE EVALUCIÓN DE FACTORES INTERNOS – MEFI | 63 |
| 1.9 MATRIZ DOFA | 65 |
| 1.10 ACCIONES Y ESTRATEGIAS CORRECTIVAS | 67 |
| 1.11 RESUMEN DEL DIAGNÓSTICO | 68 |
| | |
| 2. ESTUDIO DE MERCADOS | 70 |
| 2.1 BARRERAS DE ENTRADA | 70 |
| 2.2 DESCRIPCIÓN DEL SERVICIO | 71 |
| 2.2.1 Características | 71 |
| 2.3 MERCADO OBJETIVO | 71 |
| 2.3.1 Clientes (anunciantes) | 72 |
| 2.3.2 Usuarios (visitantes) | 72 |
| 2.4 SEGMENTACIÓN DEL MERCADO | 72 |
| 2.4.1 Segmentación por tipo de empresa | 73 |
| 2.4.2 Segmentación por actividad | 73 |
| 2.4.2.1 Empresas de hardware | 73 |
| 2.4.2.2 Empresas de redes y comunicaciones | 73 |
| 2.4.2.3 Empresas de Software | 73 |
| 2.4.2.4 Empresas de Servicios de tecnología de la información (TI) | 73 |
| 2.4.3 Segmentación por tamaño de las empresas | 74 |
| 2.4.4 Segmentación geográfica | 76 |
| 2.5 INVESTIGACIÓN DE MERCADOS | 77 |
| 2.5.1 Diseño de investigación | 77 |
| 2.5.1.1 Objetivo de la investigación | 77 |
| 2.5.1.2 Plan de muestreo | 77 |
| 2.5.2 Diseño de la encuesta | 78 |
| 2.5.3 Aplicación de la encuesta | 78 |
| 2.5.4 Análisis de resultados | 78 |
| 2.6 ANÁLISIS DE LA DEMANDA Y LA OFERTA | 95 |
| 2.6.1 Pronóstico de la demanda | 98 |
| 2.7 MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO | 99 |
| 2.8 MARKETING MIX | 101 |
| 2.8.1 Estrategias de producto | 101 |
| 2.8.1.1 Descripción del servicio | 101 |
| 2.8.1.2 Logo | 102 |
| 2.8.1.3 Empaque | 103 |
| 2.8.2 Estrategias de precio | 104 |
| 2.8.2.1 Comisiones | 107 |
| 2.8.2.2 Cotización y facturación | 107 |
| 2.8.2.3 Formas de pago | 107 |
| 2.8.2.4 Políticas de garantía | 107 |
| 2.8.3 Estrategias de plaza | 108 |

| | |
|--|-----|
| 2.8.3.1 Alcance | 108 |
| 2.8.3.2 Tiempo | 109 |
| 2.8.4 Estrategias de promoción | 109 |
| 2.8.4.1 Canales | 109 |
| 2.8.4.2 Relaciones públicas | 114 |
| 2.8.5 Estrategias de personas | 115 |
| 2.8.6 Estrategias de procesos | 117 |
| 2.8.6.1 Estrategias de puesto físico o presencia | 119 |
| 2.8.6.2 Estrategias de Productividad | 119 |
| 2.9 4F DEL MARKETING DIGITAL | 119 |
| 2.9.1 Flujo | 119 |
| 2.9.2 Funcionalidad | 119 |
| 2.9.3 Feedback | 120 |
| 2.9.4 Fidelización | 120 |
| 2.10 PLAN DE MERCADEO | 120 |
| 2.11 WEB 1.0, 2.0 Y 3.0 | 122 |
| | |
| 3. ESTUDIO ADMINISTRATIVO | 125 |
| 3.1 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA | 125 |
| 3.1.1 Visión | 125 |
| 3.1.1.1 Visión actual | 125 |
| 3.1.1.2 Visión propuesta | 125 |
| 3.1.2 Misión | 125 |
| 3.1.2.1 Misión actual | 125 |
| 3.1.2.2 Misión propuesta | 126 |
| 3.1.3 Principios y valores | 126 |
| 3.1.3.1 Valores actuales | 126 |
| 3.1.3.2 Valores propuestos | 126 |
| 3.1.4 Objetivos | 127 |
| 3.1.5 Metas | 127 |
| 3.1.6 Políticas | 129 |
| 3.1.7 Estrategias | 131 |
| 3.1.8 Indicadores de gestión | 132 |
| 3.2 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL | 137 |
| 3.2.1 Organigrama | 137 |
| 3.2.2 Organigrama propuesto | 138 |
| 3.2.3 Cargos críticos | 139 |
| 3.2.4 Manuales de funciones | 140 |
| 3.3 ESTUDIO DE SALARIOS | 144 |
| 3.3.1 Selección del número de cargos | 144 |
| 3.3.2 Selección de los factores | 145 |
| 3.3.3 Ponderación de los factores | 145 |
| 3.3.4 Definición de grados de los subfactores | 147 |
| 3.3.4.1 Conocimientos y Habilidades (55%) | 147 |
| 3.3.4.2 Esfuerzo (15%) | 148 |

| | |
|--|-----|
| 3.3.4.3 Responsabilidades (25%) | 149 |
| 3.3.4.4 Condiciones de trabajo (5%) | 150 |
| 3.3.5 Hoja maestra de valoración | 152 |
| 3.3.6 Propuesta ajuste de salarios | 152 |
| 3.4 NÓMINA | 154 |
| | |
| 4. ESTUDIO FINANCIERO | 156 |
| 4.1 INDICADORES ECONÓMICOS | 156 |
| 4.2 INVERSIÓN | 159 |
| 4.3 ESTADO DE RESULTADOS | 160 |
| 4.4 FLUJO DE CAJA ACTUAL | 161 |
| 4.5 FLUJO DE CAJA PROPUESTO | 163 |
| 4.6 INDICADORES DE EVALUACIÓN DE PROYECTOS | 165 |
| 4.6.1 Tasa interna de oportunidad (TIO) | 165 |
| 4.6.2 Valor presente neto (VPN) | 166 |
| 4.6.3 Tasa interna de retorno (TIR) | 167 |
| 4.6.4 Relación beneficio costo (B/C) | 168 |
| | |
| 5. CONCLUSIONES | 169 |
| | |
| 6. RECOMENDACIONES | 170 |
| | |
| BIBLIOGRAFÍA | 171 |
| | |
| ANEXO A | |

LISTA DE TABLAS

| | pág. |
|--|------|
| Tabla 1. Criterio de calificación autodiagnóstico empresarial | 45 |
| Tabla 2. Planeación estratégica de DataMarket Solutions | 46 |
| Tabla 3. Gestión comercial de DataMarket Solutions | 47 |
| Tabla 4. Gestión de operaciones de DataMarket Solutions | 48 |
| Tabla 5. Gestión administrativa de DataMarket Solutions | 49 |
| Tabla 6. Gestión humana de DataMarket Solutions | 50 |
| Tabla 7. Gestión financiera de DataMarket Solutions | 51 |
| Tabla 8. Gestión Internacional de DataMarket Solutions | 52 |
| Tabla 9. Empresa de familia de DataMarket Solutions | 53 |
| Tabla 10. Consolidado de puntajes | 55 |
| Tabla 11. Criterio de calificación MEFE | 62 |
| Tabla 12. Matriz de evaluación de factores externos | 63 |
| Tabla 13. Criterio de calificación MEFI | 64 |
| Tabla 14. Matriz de evaluación de factores internos | 64 |
| Tabla 15. Pregunta 1 | 79 |
| Tabla 16. Pregunta 1 – desarrollo SEO | 80 |
| Tabla 17. Pregunta 1 – anuncios de Google | 81 |
| Tabla 18. Pregunta 1 – redes sociales | 83 |
| Tabla 19. Pregunta 1 – mail marketing | 84 |
| Tabla 20. Pregunta 1 – anuncios en medios especializados | 85 |
| Tabla 21. Pregunta 2 | 86 |
| Tabla 22. Pregunta 3 | 87 |
| Tabla 23. Pregunta 4 | 88 |
| Tabla 24. Pregunta 5 | 89 |
| Tabla 25. Pregunta 6 | 90 |
| Tabla 26. Pregunta 7 | 91 |
| Tabla 27. Pregunta 8 | 92 |
| Tabla 28. Pregunta 9 | 93 |
| Tabla 29. Pregunta 10 | 94 |
| Tabla 30. Demanda histórica mes a mes para los años 2015 a 2017 | 96 |
| Tabla 31. Demanda histórica años 2013 a 2017 | 97 |
| Tabla 32. Matriz de perfil competitivo | 100 |
| Tabla 33. Costos de envíos mail marketing | 122 |
| Tabla 34. Número de factores por cantidad de cargos | 145 |
| Tabla 35. Parámetros de ponderación | 146 |
| Tabla 36. Resumen del puntaje y salario de los cargos | 152 |
| Tabla 37. Valor de nómina anual | 155 |
| Tabla 38. Valor de nómina anual demás cargos | 155 |
| Tabla 39. Proyección IPC años 2018 a 2023 | 156 |
| Tabla 40. Datos históricos del crecimiento del sector TIC | 157 |
| Tabla 41. Proyección crecimiento del sector TIC años 2019 a 2023 | 159 |

| | |
|---|-----|
| Tabla 42. Costos de la inversión para la reestructuración (cifras en pesos) | 160 |
| Tabla 43. Amortización de activos diferidos (cifras en pesos) | 160 |
| Tabla 44. Estado de resultados de DataMarket año 2017 (cifras en pesos) | 161 |
| Tabla 45. Flujo de caja actual de DataMarket Solutions (cifras en pesos) | 162 |
| Tabla 46. Ingresos de nuevas empresas | 163 |
| Tabla 47. Proyección ingresos de nuevas empresas (cifras en pesos) | 163 |
| Tabla 48. Flujo de caja propuesto para DataMarket Solutions (cifras en pesos) | 164 |
| Tabla 49. Promedio DTF | 165 |
| Tabla 50. Flujo de caja incremental para DataMarket Solutions (cifras en pesos) | 166 |
| Tabla 51. Resumen indicadores financieros | 168 |

LISTA DE CUADROS

| | pág. |
|---|------|
| Cuadro 1. Organismos reguladores nacionales | 28 |
| Cuadro 2. Amenaza de Nuevos Entrantes | 37 |
| Cuadro 3. Amenaza de Productos Sustitutos | 38 |
| Cuadro 4. Poder de Negociación con los Proveedores | 39 |
| Cuadro 5. Poder de Negociación con los Clientes | 40 |
| Cuadro 6. Rivalidad entre Competidores | 41 |
| Cuadro 7. Impacto de la situación problemática de DataMarket Solutions | 59 |
| Cuadro 8. Calificación de la situación problemática de DataMarket Solutions | 60 |
| Cuadro 9. Actividades de mejoramiento | 61 |
| Cuadro 10. Descripción DOFA | 66 |
| Cuadro 11. Análisis DOFA | 67 |
| Cuadro 12. Programación envíos mail marketing | 121 |
| Cuadro 13. Estrategias propuestas | 131 |
| Cuadro 14. Indicadores de gestión propuestos | 133 |
| Cuadro 15. Cuadro de mando integral (balanced scorecard) | 135 |
| Cuadro 16. Formato de manuales de funciones | 141 |
| Cuadro 17. Calificación de los factores y subfactores | 146 |
| Cuadro 18. Experiencia 27% | 148 |
| Cuadro 19. Educación 18% | 148 |
| Cuadro 20. Iniciativa e ingenio 10% | 148 |
| Cuadro 21. Esfuerzo mental 6% | 149 |
| Cuadro 22. Esfuerzo visual 9% | 149 |
| Cuadro 23. Manejo de personal 13% | 150 |
| Cuadro 24. Manejo de equipos 12% | 150 |
| Cuadro 25. Condiciones ambientales 3% | 150 |
| Cuadro 26. Riesgos 2% | 151 |
| Cuadro 27. Valoración asignada a los grados de los subfactores | 151 |
| Cuadro 28. Hoja maestra | 152 |
| Cuadro 29. Salarios propuestos | 153 |

LISTA DE FIGURAS

| | pág. |
|---|------|
| Figura 1. Conexiones banda ancha - vive digital | 32 |
| Figura 2. Internet móvil 3G y 4G | 33 |
| Figura 3. Participación en el mercado operadores móviles | 33 |
| Figura 4. Internet fijo y móvil | 34 |
| Figura 5. Fuerzas de Porter | 42 |
| Figura 6. Mercado objetivo de la plataforma Guía de Soluciones TIC | 72 |
| Figura 7. Localización y tamaño de las empresas del subsector de Software y TI – 2015 | 76 |
| Figura 8. Logo, Guía de Soluciones TIC | 102 |
| Figura 9. Home (inicio) de la plataforma | 103 |
| Figura 10. Precios para publicación de banners en Home (Inicio) y banners exclusivos en la plataforma | 104 |
| Figura 11. Precios para publicación de banners en macrosección opción A y opción B | 105 |
| Figura 12. Precios para las fichas de productos y/o servicios | 106 |
| Figura 13. Canal de distribución de la plataforma | 108 |
| Figura 14. Ejemplo de búsquedas y resultados en internet | 110 |
| Figura 15. Perfil de Twitter de la Guía de Soluciones TIC | 111 |
| Figura 16. Perfil de LinkedIn de la Guía de Soluciones TIC | 112 |
| Figura 17. Perfil de Facebook de la Guía de Soluciones TIC | 112 |
| Figura 18. Perfil de Instagram de la Guía de Soluciones TIC | 113 |
| Figura 19. Plan de capacitación Guía de Soluciones TIC | 116 |
| Figura 20. Organigrama actual de DataMarket Solutions | 137 |
| Figura 21. Propuesta del organigrama para DataMarket Solutions | 139 |

LISTA DE GRÁFICOS

| | pág. |
|--|------|
| Gráfico 1. Cadena de valor del sector TIC | 23 |
| Gráfico 2. Crecimiento económico del sector TIC en Colombia | 29 |
| Gráfico 3. Inversión en TIC por departamento/cápita | 30 |
| Gráfico 4. Exportaciones de servicios de TIC | 31 |
| Gráfico 5. Descripción del diagnóstico de DataMarket Solutions (promedio 59%) | 43 |
| Gráfico 6. Mapa de competitividad de DataMarket Solutions | 56 |
| Gráfico 7. Tamaño y tipo de sociedad de las empresas del subsector de “software y TI” año 2016 | 74 |
| Gráfico 8. Tamaño de las empresas por el valor de sus ventas año 2015 | 75 |
| Gráfico 9. Pregunta 1 | 80 |
| Gráfico 10. Pregunta 1 – desarrollo SEO | 81 |
| Gráfico 11. Pregunta 1 – anuncios de Google | 82 |
| Gráfico 12. Pregunta 1 – redes sociales | 83 |
| Gráfico 13. Pregunta 1 – mail marketing | 84 |
| Gráfico 14. Pregunta 1 – anuncios en medios especializados | 85 |
| Gráfico 15. Pregunta 2 | 86 |
| Gráfico 16. Pregunta 3 | 87 |
| Gráfico 17. Pregunta 4 | 88 |
| Gráfico 18. Pregunta 5 | 89 |
| Gráfico 19. Pregunta 6 | 90 |
| Gráfico 20. Pregunta 7 | 91 |
| Gráfico 21. Pregunta 8 | 92 |
| Gráfico 22. Pregunta 9 | 93 |
| Gráfico 23. Pregunta 10 | 94 |
| Gráfico 24. Tendencia de la demanda mensual, años 2015 a 2017 | 96 |
| Gráfico 25. Ingresos de la plataforma años 2013 a 2017 | 98 |
| Gráfico 26. Pronóstico de la demanda con cifras históricas | 99 |
| Gráfico 27. Regresión polinómica salarios actuales | 153 |
| Gráfico 28. Función logarítmica | 157 |
| Gráfico 29. Función polinómica de grado 3 | 158 |
| Gráfico 30. Proyección del crecimiento del sector TIC | 159 |
| Gráfico 31. Flujo de caja incremental (cifras en pesos) | 166 |

LISTA DE ECUACIONES

| | pág. |
|---|-------------|
| Ecuación 1. Razón de la progresión aritmética | 147 |
| Ecuación 2. Valor presente neto | 166 |
| Ecuación 3. Tasa interna de retorno | 167 |
| Ecuación 4. Relación beneficio costo | 168 |

LISTA DE DIAGRAMAS

| | pág. |
|--|-------------|
| Diagrama 1. Diagrama de Gantt actividades de mejoramiento | 62 |
| Diagrama 2. Proceso empleado para la comercialización y gestión comercial de la Guía de Soluciones TIC | 118 |

LISTA DE ANEXOS

| | pág. |
|---|-------------|
| Anexo A. Respuestas evaluación empresarial Cámara de Comercio de Bogotá | 175 |
| Anexo B. Acta de acuerdo del autodiagnostico de la camara de comercio | 179 |
| Anexo C. Diseño de la encuesta | 181 |
| Anexo D. Carta de compromiso por parte de Datamarket Solutions S.A.S. | 185 |
| Anexo E. Formato de cotización | 188 |
| Anexo F. Formato de factura | 190 |
| Anexo G. Ejemplo de E-mailing | 192 |
| Anexo H. Manual de funciones del ejecutivo comercial | 197 |
| Anexo I. Manual de funciones del community manager | 201 |
| Anexo J. Estado de resultados de Datamarket Solutions año 2017 | 205 |

RESUMEN

En el presente proyecto se realizó una reestructuración comercial y administrativa de la empresa DataMarket Solutions S.A.S., en ella se identificó la situación actual de la empresa a nivel interno y externo, mediante la implementación de herramientas como el PESTAL, las cinco fuerzas de Porter, la Matriz MEFE, MEFI y la matriz DOFA, las cuales permitieron reconocer cada una de las características propias del sector y establecer las estrategias a implementar por la empresa para poder disminuir sus debilidades y aprovechar sus fortalezas creando una ventaja competitiva que le permita crecer y posicionarse en el mercado.

Posteriormente se realizó un estudio de mercados en donde se analizó a la plataforma digital de DataMarket Solutions, la Guía de Soluciones TIC, se identificó el mercado y el grupo objetivo al cual está dirigido. Del mismo modo, a través de encuestas a potenciales clientes se determinó el grado de aceptación de la plataforma en el mercado para finalmente, entender como es el funcionamiento de las 8ps de la plataforma y 4fs del marketing digital para de esta forma poder implementar estrategias de mercadeo que le permitan ganar posicionamiento y recordación en el mercado.

Culminando, se realizó un estudio administrativo en el cual se analizó la planeación estratégica de la empresa y del mismo modo proponer la visión, misión, valores corporativos, estrategias e indicadores de desempeño que le aportan un mejor funcionamiento a la empresa.

Por último, se analizan los cambios a través de la reestructuración y se propone un flujo de caja, el cual permitió evidenciar que este proyecto es viable y representa beneficios económicos para la empresa.

Palabras clave: Sector TIC, Marketing digital, Plataformas digitales, Internet, Planeación estratégica

INTRODUCCIÓN

En la actualidad, a través de la internet las empresas pueden promocionar sus productos y servicios a nivel nacional e internacional, esto es muy importante porque cambia la forma de pensar y comunicar en las nuevas generaciones, haciendo uso de las diferentes herramientas digitales existentes en la red y al alcance de todos como; los navegadores, los buscadores, los portales web, las páginas web, las redes sociales, etc.

Hoy en día, se puede interactuar con todo el universo, acortando la brecha digital y generando la posibilidad de entrar en contacto con otros mercados y otras culturas. Y es gracias a esto, que nace DataMarket Solutions, S.A.S., para asesorar, apoyar y servir a sus clientes con el objetivo de generar contactos de negocios a través de su principal producto la Plataforma digital Guía de Soluciones TIC.

Actualmente, la empresa ha venido presentando problemas en su parte comercial debido a que, por un lado, sus vendedores no cuentan con el perfil idóneo para la comercialización de la plataforma y, por otro lado, no se realiza un control y seguimiento del ciclo de la gestión comercial que le permita evidenciar la tendencia en cotizaciones, facturaciones, el estado en el que se encuentra un cliente y potencial cliente. Por otra parte, presenta problemáticas en su gestión administrativa debido a que no cuenta con una planeación estratégica definida y sus trabajadores no tienen claras sus funciones.

Por esta razón, se realiza una reestructuración comercial y administrativa de la empresa en la que se analizan diferentes estudios en los que se consultaran fuentes primarias y secundarias y se implementaran diferentes herramientas de la ingeniería industrial que permitan evidenciar las causas de las problemáticas y poder dar solución a estas para lograr el mejoramiento continuo de la empresa.

1. DIAGNÓSTICO

A continuación, se analizan los factores externos e internos de la empresa DataMarket Solutions S.A.S., mediante un análisis PESTAL y un autodiagnóstico de la empresa con el objetivo de conocer la situación actual de la misma y del sector donde desarrolla sus actividades, permitiendo identificar las oportunidades, amenazas, fortalezas y necesidades de la empresa para, finalmente encontrar estrategias que le permitan tener un mejor aprovechamiento de estas, obteniendo los mejores resultados y logrando el cumplimiento de sus objetivos y metas.

1.1 PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA

DataMarket Solutions, S.A.S., es una empresa que asesora, apoya y sirve a sus clientes con objetivo de generar contactos de negocios mediante de su principal producto, la plataforma Guía de Soluciones TIC, a través servicios personalizados y especializados basados en sus necesidades, contribuyendo a que la inversión en el área de mercadeo de las empresas se traduzca en una mejora en ventas para ellas.

Su principal objetivo, es ser un centro de información e integración del mercado empresarial TIC, con información centralizada y actualizada para ofrecer servicios de mercadeo directo u otras acciones a empresas de tecnología que lo requieran como apoyo de su gestión comercial.

1.1.1 Razón social. DataMarket Solutions, S.A.S.

1.1.2 Sigla comercial. DM Solutions, S.A.S.

1.1.3 Fecha de creación. La empresa se constituyó el 12 de mayo del 2011.

1.1.4 Sector. La empresa pertenece al sector terciario - Servicios de tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC).

1.1.5 Códigos CIIU. Es una clasificación uniforme de las actividades económicas por procesos productivos. Su principal objetivo es proporcionar un conjunto de categorías de actividades que se pueda utilizar al elaborar estadísticas sobre ellas. La empresa pertenece a los códigos CIIU:

- 6311 – Procesamiento de datos, alojamiento (hosting) y actividades relacionadas.
- 6312 – Portales Web.

1.1.6 Objeto social. “Prestación de servicios, edición, publicación y asesorías en publicidad. Mercadeo y promoción. Desarrollo y administración de contenidos, páginas web, comercialización de dominios y hosting...”¹

1.1.7 Ubicación.

- Dirección. Calle 15 Sur No. 56 – 47
- Localidad. Puente Aranda
- Ciudad. Bogotá, D.C.
- Departamento. Cundinamarca

Antes de iniciar con el análisis PESTAL, es necesario recordar que DataMarket Solutions es una empresa que se encuentra dentro del sector TIC y que, a su vez sus clientes son empresas pertenecientes a este mismo sector. A continuación, en el Gráfico 1., se muestra cómo se encuentra conformada la cadena de valor del sector TIC.

Gráfico 1. Cadena de valor del sector TIC



Fuente: MEJÍA, María Isabel. BOTERO, Juan David. Panorama TIC [en línea]. Colombia TIC. (diciembre de 2015), p.6. Disponible en Internet: https://colombiatic.mintic.gov.co/679/articles-14305_panoranic.pdf. (Consultado el 17 de febrero de 2018)

¹ Comercio, C. d. (05 de noviembre de 2017). Certificado de existencia de la CÁMARA DE COMERCIO. Bogotá, Colombia.

Como se observa en el Gráfico 1., la cadena de valor del sector TIC está conformada por cinco grandes componentes: la fabricación y venta de bienes TIC (hardware), la producción de servicios TIC (software), la industria de las plataformas digitales, la infraestructura (telecomunicaciones) que es la que soporta los componentes anteriores y por último esta la investigación, desarrollo e innovación (I+D+i) que es fundamental dentro de toda la cadena para el desarrollo del sector.

Resaltado en azul dentro del Gráfico 1., se encuentra el componente de industrias de las plataformas digitales que es al cual pertenece DataMarket Solutions con su plataforma Guía de Soluciones TIC y sus clientes son las empresas pertenecientes a los cinco componentes dentro de la cadena de valor del sector.

De acuerdo con lo anterior, se procede a realizar el respectivo análisis del sector TIC.

1.2 ANÁLISIS PESTAL

Mediante este análisis se pretende identificar los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y legales que se presentan en el sector de las TIC que es el sector en donde DataMarket desarrolla sus actividades. Es importante determinar cuáles de estos factores pueden tener mayor incidencia y pueden afectar de manera positiva o negativa a la empresa repercutiendo en su evolución y en sus decisiones finales, generándole gran impacto en su estrategia empresarial.

1.2.1 Factores políticos. Se refiere a procesos políticos y legislaciones que pueden perjudicar o beneficiar los intereses de las empresas. En este sector se encuentran diferentes leyes, normas y decretos que rigen a la industria, el manejo de datos, las publicaciones, el marketing digital, entre otros.

1.2.1.1 Leyes. A continuación, se describen algunas leyes que dirigen el sector:

- **Ley 527 de 1999.** “Define y reglamenta el uso de datos, comercio electrónico y firmas digitales”²
- **Ley 1221 de 2008.** “Establece las normas para promover y regular el Teletrabajo”³.

² Ley 527 de 1999 [en línea]. Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones. (17 de agosto de 1999). [Consultado: 15 de enero de 2018]. Disponible en Internet: <http://www.mintic.gov.co/portal/604/w3-article-3679.html>

³Ley 1221 de 2008 [en línea]. Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones. (15 de julio de 2008). [Consultado: 15 de enero de 2018]. Disponible en Internet: <http://www.mintic.gov.co/portal/604/w3-article-3703.html>

(*) Es el derecho que tiene toda persona para conocer, actualizar y rectificar toda la información que se relacione con ella y se recopile en centrales de información.

- **Ley 1266 de 2008.** “Dicta las disposiciones generales del Hábeas Data (*)”⁴.
- **Ley 1273 de 2009.** “Modifica el código penal creando un nuevo bien jurídico denominado “de la protección de la información y de los datos”, y se preservan integralmente los sistemas que utilicen las TIC”⁵.
- **Ley 1341 de 2009.** “Define principios y conceptos sobre la sociedad de la información y la organización TIC, se crea la agencia nacional del espectro (**)”⁶.
- **Ley 1680 de 2013.** “Garantiza a las personas ciegas y con baja visión, el acceso a la información, a las comunicaciones, al conocimiento y a las TIC”⁷.

1.2.1.2 Decretos. Algunos decretos que rigen el sector son:

- **Decreto 4948 de 2009.** “Reglamenta la habilitación general para la provisión de redes y servicios de telecomunicaciones y el registro de TIC”⁸.
- **Decreto 867 de 2010.** “Reglamenta las condiciones de habilitación para ser Operador Postal y el Registro de Operadores Postales”⁹.
- **Decreto 4169 de 2011.** “Modifica la naturaleza jurídica de la Agencia Nacional del Espectro y se reasignan funciones entre ella y el Ministerio de las TIC”¹⁰.

⁴ Ley Estatutaria 1266 de 2008 [en línea]. UIAF. (31 de diciembre de 2008). [Consultado: 15 de enero de 2018]. Disponible en Internet:

https://www.uiaf.gov.co/sistema_nacional_ala_cft/normatividad_sistema/leyes/ley_estatutaria_1266_2008

⁵ Ley 1273 de 2009 [en línea]. Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones. (04 de enero de 2009). [Consultado: 15 de enero de 2018]. Disponible en Internet: <http://www.mintic.gov.co/portal/604/w3-article-3705.html>

(**) Entidad colombiana que brinda soporte técnico al MinTIC en la planeación, atribución, vigilancia y control del espectro radioeléctrico.

⁶ Ley 1341 de 2009 [en línea]. Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones. (29 de julio de 2009). [Consultado: 15 de enero de 2018]. Disponible en Internet: <http://www.mintic.gov.co/portal/604/w3-article-3707.html>

⁷ Ley 1680 de 2013 [en línea]. Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones. (19 de noviembre de 2013). [Consultado: 15 de enero de 2018]. Disponible en Internet: <http://www.mintic.gov.co/portal/604/w3-article-5006.html>

⁸ Decreto 4948 de 2009 [en línea]. Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones. (17 de diciembre de 2009). [Consultado: 16 de enero de 2018]. Disponible en Internet: <http://www.mintic.gov.co/portal/604/w3-article-3627.html>

⁹ Decreto 867 de 2010 [en línea]. Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones. (17 de marzo de 2010). [Consultado: 16 de enero de 2018]. Disponible en Internet: <http://www.mintic.gov.co/portal/604/w3-article-3637.html>

¹⁰ Decreto 4169 de 2011 [en línea]. Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones. (02 de noviembre de 2011). [Consultado: 16 de enero de 2018]. Disponible en Internet: <http://www.mintic.gov.co/portal/604/w3-article-3610.html>

- **Decreto 2618 de 2012.** “Modifica la estructura del Ministerio de las TIC”¹¹.

1.2.1.3 Políticas públicas. Estas políticas son en beneficio de la ciudadanía. Para su elaboración y construcción se tuvieron en cuenta asesorías y opiniones de agremiaciones, comunidades étnicas del país, trabajadores, padres de familia, etc., con el objetivo de incrementar el uso de la internet y el desarrollo tecnológico, impulsando el acceso y el aprovechamiento de las TIC. Algunas de estas políticas son:

- **CONPES 3620. Lineamientos de política para el desarrollo e impulso del comercio electrónico en Colombia.** Su principal objetivo es promocionar el comercio electrónico para contribuir a la competitividad en el país.
- **CONPES 3701. Lineamientos de política para Ciberseguridad y Ciberdefensa.** “Está orientado a desarrollar una estrategia nacional que contrarreste el incremento de las amenazas informáticas que afectan al país y, además recoge los antecedentes nacionales e internacionales, así como la normatividad del país en torno a este tema”¹².
- **Política de Conectividad.** Se establecen iniciativas que buscan el incremento del uso del Internet en todo el país. Se generaron proyectos como la conectividad de alta velocidad para el Amazonas, el Choco y el Orinoco, la fibra óptica a nivel nacional, la red de cable submarino, entre otros proyectos.
- **Política de Promoción de la Industria de Contenidos Digitales.** Busca robustecer la industria de los desarrolladores de software y de aplicaciones, además de apoyar los creadores de contenidos de plataformas digitales. Crea convocatorias y espacios donde se apalanquen los nuevos proyectos.
- **Plan Vive Digital 2014-2018.** “Es el Plan Vive Digital para la gente, con el que se busca reducir la pobreza, generar empleo, y desarrollar soluciones para los problemas de los colombianos, a través del uso estratégico de la tecnología”¹³.

En inicios del año 2017 el Viceministro de Tecnologías y Sistemas de la Información (TI), Daniel Quintero Calle, participó en el foro 'Trends, Trade, and Technology in South America', allí se trataron temas como la inversión en innovación en Colombia y se dio respuesta a preguntas como ¿Qué papel ha desempeñado la tecnología en

¹¹ Decreto 2618 de 2012 [en línea]. Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones. (16 de diciembre de 2012). [Consultado: 16 de enero de 2018]. Disponible en Internet: <http://www.mintic.gov.co/portal/604/w3-article-3529.html>

¹² Lineamientos De Política Para Ciberseguridad Y Ciberdefensa. [en línea]. Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones. (14 de julio de 2011). [Consultado: 17 de enero de 2018]. Disponible en Internet: http://www.mintic.gov.co/portal/604/articles-3510_documento.

¹³ El Plan Vive Digital 2014-2018 [en línea]. MINTIC - Vive Digital. [Consultado: 17 de enero de 2018]. Disponible en Internet: <http://www.mintic.gov.co/portal/vivedigital/612/w3-article-19654.html>

la transformación social y económica de Colombia?, a lo que el viceministro contestó: "La economía digital no es una proyección, es una realidad. En Colombia estamos trabajando para que la Internet nos permita derribar muros, conectando cada municipio con el mundo. Hoy desde el MinTIC estamos haciendo realidad las políticas públicas que nos llevan a sacarle todo el provecho a la tecnología y generar beneficios para todos los colombianos"¹⁴.

Lo anterior es importante puesto que, las personas y las empresas están buscando beneficios que les permita dar su paso a la transformación digital y que mejor forma que el apoyo que brinda el ministerio TIC con sus políticas públicas de desarrollo que hacen que este sector se vuelva altamente competitivo generando mayores oportunidades a todos y teniendo la posibilidad de crecer y ayudar al desarrollo del país.

1.2.1.4 Organismos reguladores nacionales. Estos organismos manejan funciones de administración, legislación, control y regulación para promover el orden y facilitar la coordinación de las empresas o sociedades del estado. En el Cuadro 1., se describen algunos organismos reguladores nacionales y sus funciones.

¹⁴ "Estamos haciendo realidad las políticas públicas para sacarle todo el provecho a la tecnología": viceministro TI [en línea]. Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones. (08 de febrero de 2017). [Consultado: 17 de enero de 2018]. Disponible en Internet: <http://mintic.gov.co/portal/604/w3-article-48048.html>

Cuadro 1. Organismos reguladores nacionales

| Organismo | Función |
|--|--|
| Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones | Diseña, adopta y promueve las políticas, planes, programas y proyectos del sector de las TIC en el País. |
| Comisión de Regulación de Comunicaciones (CRC) | Promueve la competencia, evita el abuso de posición dominante y regula los mercados de las redes y los servicios de comunicaciones; con el fin que la prestación de los servicios sea económicamente eficiente y con altos niveles de calidad. |
| Agencia Nacional del Espectro | Brinda el soporte técnico para la gestión y planeación, la vigilancia y el control del espectro radioeléctrico. |
| Co Internet | Administra los dominios .CO |
| Superintendencia de Industria y Comercio | Encargado de la protección de los datos (páginas web) |
| Superintendencia Financiera | Encargado de la protección de los datos (transacciones online) |
| Ministerio de Industria y Comercio | Encargado de la productividad y competitividad, del uso de las TIC en las Pymes. |

Fuente: BALANTA, Heidy. Entes reguladores de TIC en Colombia [en línea]. Derecho y TIC. (20 de febrero de 2012). Disponible en Internet: <http://derechoinformatico.co/centro-de-documentacion/presentaciones/entes-reguladores-legislacion-y-politicas-publicas-de-tic-en-colombia/>. (Consultado el 16 de enero de 2018)

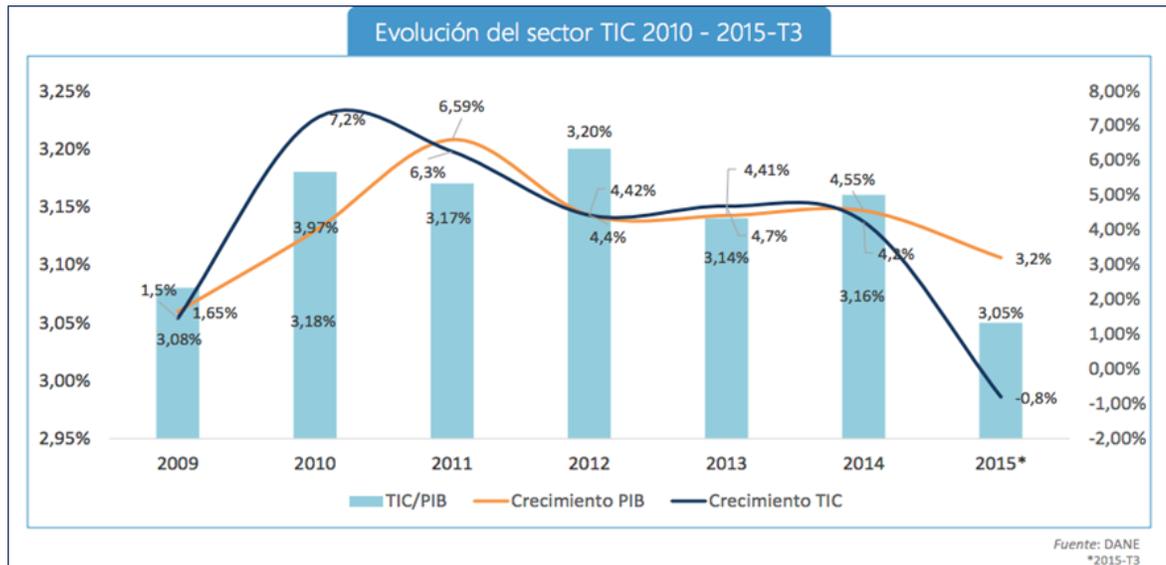
1.2.2 Factores económicos. La evolución de algunos indicadores macroeconómicos tiene efectos significativos en las empresas, por esto es importante saber elegir los indicadores que pueden influenciar el entorno en el que la empresa se encuentra ya que podrían tener un alto impacto y afectar su futuro. Algunos de estos factores son la evolución del PIB, la inflación, el empleo, etc.

1.2.2.1 Medición del Sector TIC dentro del producto interno bruto (PIB). Es importante resaltar dentro de este análisis cómo se mide el sector TIC dentro del producto interno bruto, y es que según el DANE, este cálculo lo realiza por producto agregado; es decir, sumando los valores agregados que añaden las empresas de diferentes etapas de producción en todos los sectores.

Para el caso del sector TIC “se identifica la rama Transporte, Almacenamiento y Comunicaciones de la que se desprende la actividad económica correo y telecomunicaciones, que es finalmente el criterio que mide el aporte de la oferta que generan las empresas privadas del sector TIC al PIB”¹⁵.

¹⁵ MEJÍA, María Isabel. BOTERO, Juan David. Panorama TIC [en línea]. Colombia TIC. (diciembre de 2015), p.6. Disponible en Internet: https://colombiatic.mintic.gov.co/679/articles-14305_panoranatic.pdf. (Consultado el 21 de febrero de 2018)

Gráfico 2. Crecimiento económico del sector TIC en Colombia



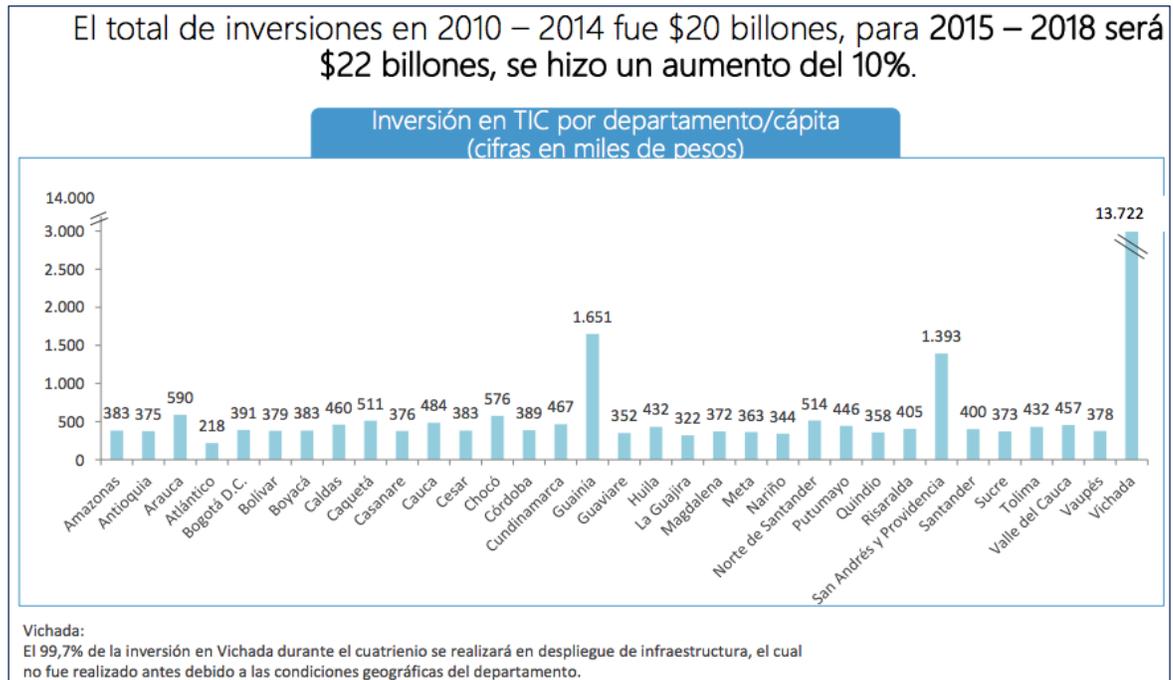
Fuente: Crecimiento económico del sector TIC en Colombia [en línea]. Panorama TIC. Disponible en Internet: https://colombiatic.mintic.gov.co/679/articles-8917_panoranatic.pdf. (Consultado el 31 de enero de 2018)

De acuerdo con el Gráfico 2., la relación entre el sector TIC y el PIB del país se ha venido presentando desde el año 2009 en adelante, se puede observar que, para el año 2015 el crecimiento del PIB con un 3.2%, estuvo bastante alejado del crecimiento del sector, el cual decreció en un -0.8%, por lo que para este año la industria TIC no contribuyó en el PIB del país.

Lo anterior, se puede deber a diferentes problemáticas económicas que evidenciaron las empresas en este sector, a la falta de inversión de capital y la falta de apoyo en el surgimiento de nuevas empresas por parte del sector público, lo cual, hoy en día ha venido cambiando puesto que, como se evidenció anteriormente se han generado diferentes políticas públicas en pro del desarrollo de nuevas empresas que contribuyan al crecimiento del PIB en el país.

A través de los años, el sector TIC ha buscado acrecentar su valor dentro de los diferentes mercados en Colombia. Esto ha sido posible gracias al incremento en la cifra de emprendedores que innovan en este sector, los reconocimientos internacionales y la presencia de empresas nacionales en otros países.

Gráfico 3. Inversión en TIC por departamento/cápita



Fuente: Crecimiento económico del sector TIC en Colombia [en línea]. Panorama TIC. Disponible en Internet: https://colombiatic.mintic.gov.co/679/articulos-8917_panoranatic.pdf. (Consultado el 31 de enero de 2018)

De acuerdo con el Gráfico 3., y con encuestas realizadas en el periodo 2010 a 2014, el departamento en el que menos se realizaron inversiones fue el Atlántico y el departamento con mayor inversión fue Vichada. El 96% de los municipios del país están conectados a la red nacional de fibra óptica, incrementando la relación de 5 a 10 en acceso a cables submarinos para la conectividad internacional.

Por otra parte, el 99% y el 40% de los municipios tienen cobertura de telefonía móvil 3G y 4G respectivamente, hay un 116% de penetración en telefonía móvil celular.

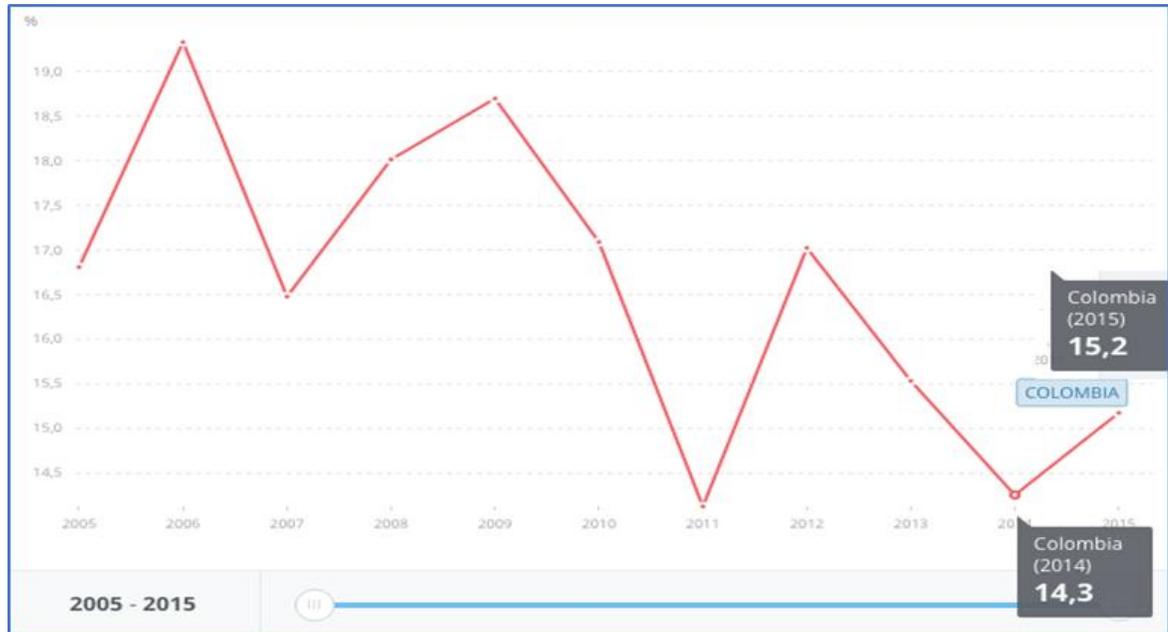
Se incrementó de 4 a 20 niños por dispositivo en escuelas públicas, hay apoyo a más de 55.000 emprendedores por medio del programa App.co y la adopción de las TIC en más de 17 mil MiPymes y más de mil trámites y servicios de alta importancia para una sociedad digitalizada.

1.2.2.2 Impuestos. A continuación, se describen algunos impuestos que dirigen el sector TIC:

- IVA del 19% para el acceso a plataformas tecnológicas como Uber y Netflix.
- Impuesto del 4% al consumo de datos para planes que superen los 44.630 COP.

- Suscriptores pertenecientes a los estratos 1 y 2 quedan exentos del cobro del IVA en el 2017.
- IVA del 19% para adquirir celulares y tabletas que cuesten más de 654.566 COP y computadores cuyo precio sea mayor a 1,5 millones COP.

Gráfico 4. Exportaciones de servicios de TIC



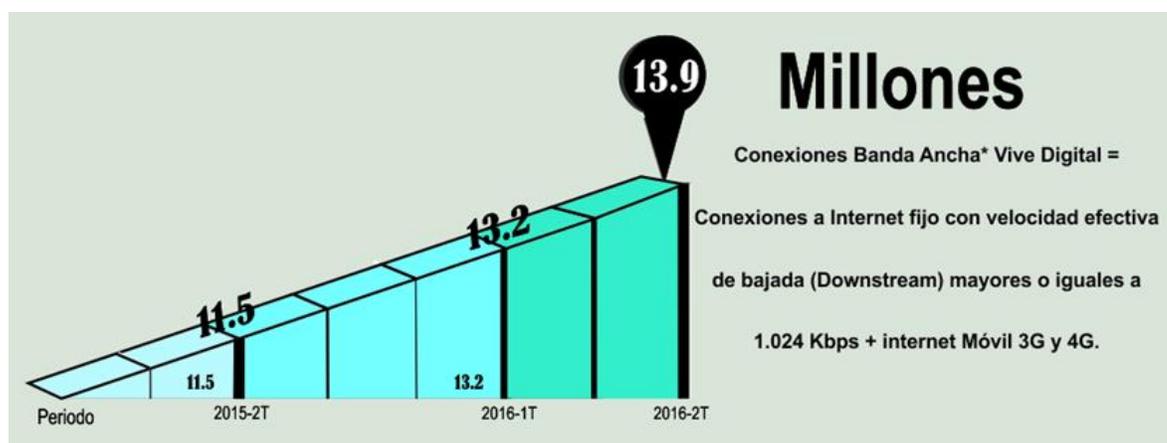
Fuente: Exportaciones de servicios de TIC [en línea]. Disponible en Internet: <https://datos.bancomundial.org/indicador/BX.GSR.CCIS.ZS?end=2017&locations=CO&start=2005>. (Consultado el 31 de enero de 2018)

Desde el año 2005 y hasta el año 2015, las empresas del sector han alcanzado exportaciones por más de 160 millones de dólares, con productos y servicios que han llegado a muchos países, esto se debe a que, la estrategia de adoptar las TIC es el cierre de brechas digitales, lo que ha permitido que las empresas del país puedan llegar con sus productos y servicios a mayor parte del mundo incrementando las exportaciones del país. Sin embargo, según se observa en el Gráfico 4., las exportaciones de servicios TIC han tenido una disminución significativa durante los últimos años.

1.2.3 Factores sociales. Estos corresponden a factores culturales y de valores pertenecientes a una sociedad con estilos de vida diferentes que pueden influenciar las decisiones de las empresas, ya que muchos de estos estilos y formas de pensar cambian con las tendencias y el paso del tiempo. Algunos factores sociales pueden ser la edad de la población, el nivel de riqueza de la sociedad, cambios en el nivel de ingresos y otros.

El auge de la infraestructura TIC y la introducción de servicios como la telefonía celular y banda ancha han presentado mejoras a través de los últimos tiempos, lo que ha privilegiado a Colombia en ser reconocido como uno de los líderes latinoamericanos en cuestión de conectividad y servicios en línea.

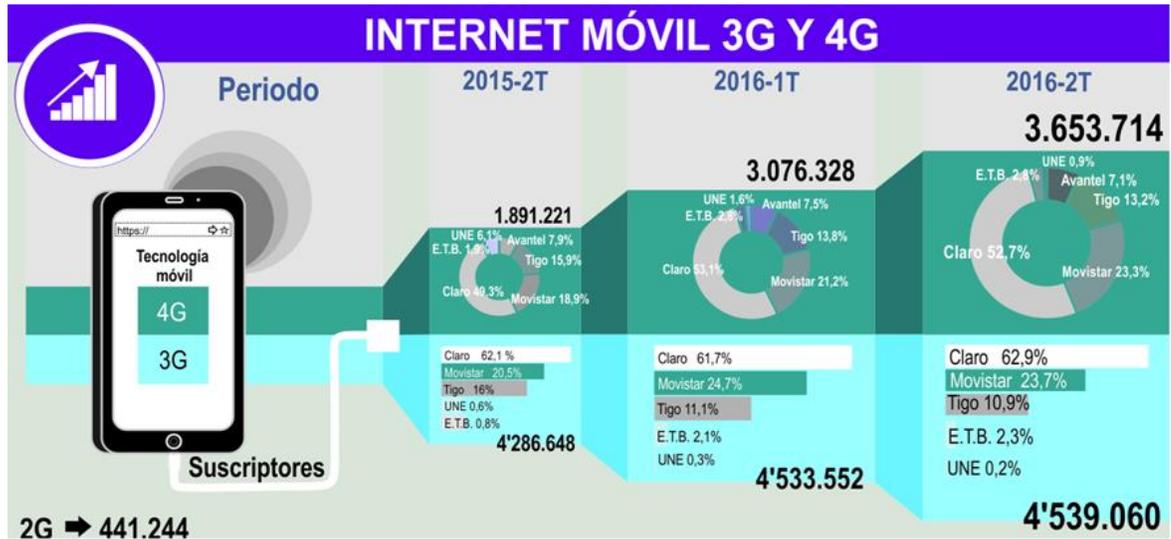
Figura 1. Conexiones banda ancha - vive digital



Fuente: Conexiones banda ancha. Vive digital [en línea]. Disponible en Internet: https://colombiatic.mintic.gov.co/679/articles-8917_panoranatic.pdf. (Consultado el 31 de enero de 2018)

Según estadísticas del sector, y como se observa en la Figura 1., en el año 2016, el número de conexiones a Internet de banda ancha en Colombia creció en 2.1 millones. Al término del primer trimestre del año 2016, el índice de penetración de banda ancha en Colombia aumentó en un 27%.

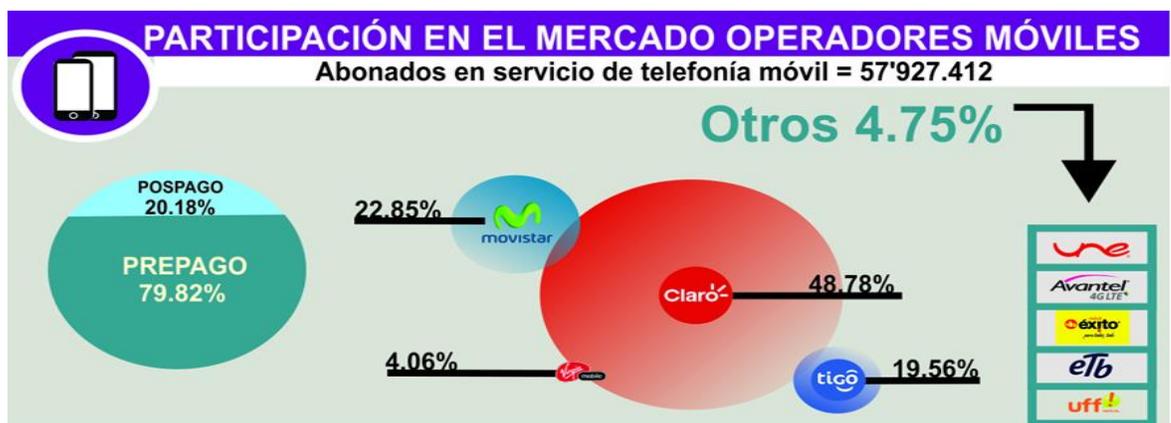
Figura 2. Internet móvil 3G y 4G



Fuente: Internet móvil 3G y 4G [en línea]. Panorama TIC. Disponible en Internet: https://colombiatic.mintic.gov.co/679/articles-8917_panoranic.pdf. (Consultado el 31 de enero de 2018)

En cuanto a las redes de tercera generación móvil, superaron los 4.5 millones mientras que, los accesos de cuarta generación alcanzaron los 3.07 millones que, equivalen a una participación de 23%. Las conexiones móviles a Internet en redes 3G y 4G crecieron a una tasa anual cercana al 30%, contribuyendo positivamente hacia la meta del MinTIC de alcanzar 27 millones de conexiones de banda ancha a 2018.

Figura 3. Participación en el mercado operadores móviles

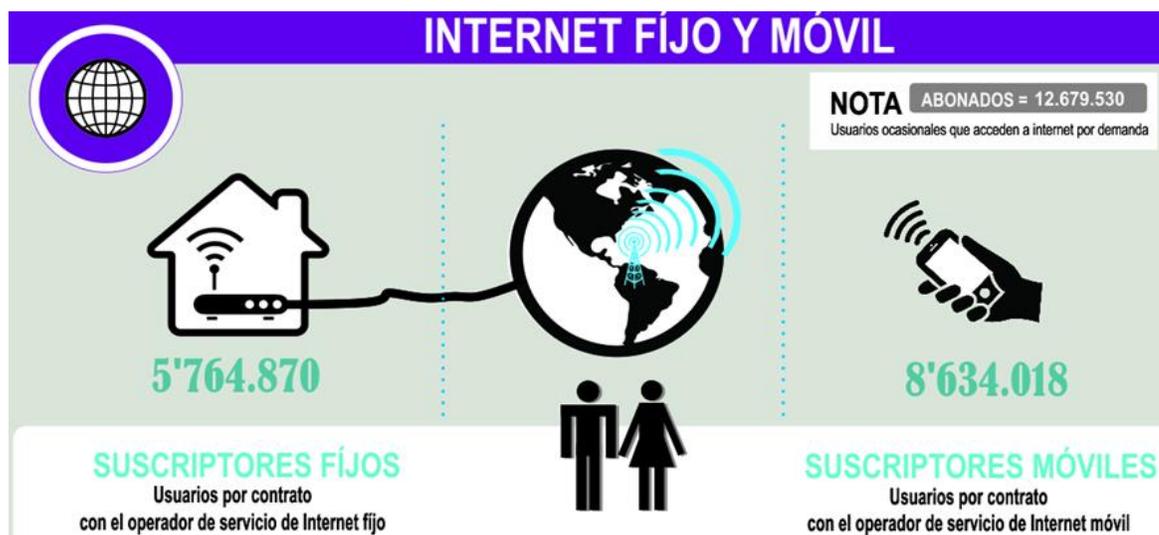


Fuente: Participación en el Mercado Operadores Móviles. Vive digital [en línea]. Disponible en Internet: https://colombiatic.mintic.gov.co/679/articles-8917_panoranic.pdf. (Consultado el 31 de enero de 2018)

A partir de la Figura 3., se puede observar que el 20.18% de los abonados a los servicios de telefonía móvil tienen un plan postpago y que el 79.82% de los planes son prepago.

En cuanto a los operadores de telefonía de mayor participación, se observa que, el dominante al cierre del año pasado fue Claro con una cuota de mercado del 48.78%, seguida a este operador está Movistar con el 22.85%, Tigo con 19.56%, Virgin Mobile con 4.06% y los demás como Une, Avantel, Éxito, ETB y UFF Móvil abarcan el 4.75%.

Figura 4. Internet fijo y móvil



Fuente: Internet Fijo y Móvil Vive digital [en línea]. Panorama TIC. Disponible en Internet: https://colombiatic.mintic.gov.co/679/articles-8917_panoranatic.pdf. (Consultado el 31 de enero de 2018)

De acuerdo con la Figura 4., y con un informe otorgado por el MinTIC, las suscripciones a internet fijo y móvil aumentaron en un 23% en el tercer trimestre del año 2016 con respecto al mismo periodo del año pasado. Las suscripciones a internet móvil son las que han tenido la mayor dinámica ya que, crecieron en un 36%, mientras que, el incremento en internet fijo fue del 8%. Adicionalmente, el informe muestra que:

- La proporción de hogares que poseía un computador de escritorio, portátil o tableta, fue de 46 % en el año 2015.
- En el 2015, el 68% de las personas de cinco y más años que usaron internet, lo hicieron para acceder a redes sociales, el 63% para obtener información y el 55% para correo y mensajería.

- El 92% del total nacional de hogares colombianos poseía televisor convencional a color, LCD, plasma o LED.
- En el año 2015, del 96% de los hogares, al menos una persona poseía teléfono celular.

1.2.4 Factores tecnológicos. Hoy en día, el uso de las TIC ha sido fundamental en la sociedad. La tecnología tiene la capacidad de encajar en todos los campos de la humanidad, ha facilitado la forma de comunicarse, educarse y divertirse.

La tecnología avanza con gran rapidez y es por este motivo que las empresas buscan actualizarse y no quedarse obsoletas, la tecnología es una fuerza impulsora de los negocios, ayuda a mejorar la calidad de los productos; reduce los tiempos para mercadear los productos y/o servicios, entre otras ventajas.

El crecimiento notable en la tecnología se puede ver reflejado en la cantidad de dispositivos móviles que se han desarrollado y la necesidad que se ha creado en la gente por tenerlos. Las personas, a la hora de buscar información sobre un tema en específico, tienen la necesidad de hacerlo de la manera más sencilla, basta con solo tener un smartphone, una computadora o Tablet para acceder de la manera más fácil a la información.

Debido al cambio generacional que se ha venido presentando en los últimos años, se ha evidenciado la importancia y el auge que han tomado los medios en internet, influyendo en la cultura digital de la población y en las empresas, potenciando cada vez más el uso de espacios virtuales para atender sus necesidades; dejando atrás las formas convencionales como directorios impresos y otros medios tradicionales, para dar paso a estas nuevas maneras de brindar soluciones basadas en las TIC, plataformas modernas, rápidas, prácticas y eficientes.

La tecnología envuelve a las personas y las impulsa hacia el desarrollo, tanto así que las empresas buscan los medios más fáciles de comunicación, como, por ejemplo, la cantidad de aplicaciones móviles que se han venido desarrollando.

1.2.4.1 Aplicaciones móviles. Las aplicaciones móviles son soluciones creadas por empresas, son medios de comunicación, ayudan a la educación y las organizaciones sociales, brindan soluciones digitales para resolver problemáticas públicas generando valor social y mejorando la calidad de vida para los ciudadanos.

Según “Business Insider, medio especializado en tendencias digitales y de mercadeo, las aplicaciones para dispositivos móviles que se encuentran en las tiendas de Android y de Apple más utilizadas son”¹⁶:

- **Productividad.** Evernote (recordatorio virtual), Everest (seguimiento a metas paso a paso), Fantastical (calendario), Mailbox (organizador de bandejas de entrada), Quip (alternativa de Office para dispositivos Apple).
- **Noticias y lecturas.** Bloomberg (mercado bursátil), CNN (actualidad mundial), Associated Press (actualidad mundial), Digg (lector de RSS), Flipboard (seguimiento a temas de interés).
- **Entretenimiento.** VLC (visualizador de películas fuera de iTunes), YouTube (plataforma de videos), Netflix / Hulu / Plus / HBO / Go / Amazon (streaming de video), Spotify (música), Shazam (identificador de canciones).

1.3 ANÁLISIS DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER

Para analizar el nivel de competencia dentro de los medios digitales se tendrán en cuenta cinco factores claves pertenecientes al modelo de las cinco fuerzas de Michael Porter, los cuales son: amenaza de nuevos entrantes, amenaza de productos sustitutos, poder de negociación con los proveedores, poder de negociación con los compradores y rivalidad entre competidores.

El análisis de las cinco fuerzas de Porter permite identificar la influencia de los diversos grupos de interés en el sector en el que opera DataMarket Solutions y las cuales determinan el potencial que tiene la industria de generar rentabilidad para la empresa.

1.3.1 Amenaza de nuevos entrantes. Hace referencia a la entrada potencial de nuevos productos y/o competidores.

En el Cuadro 2., se muestra la calificación dada a los factores que determinan la amenaza de nuevos entrantes.

¹⁶ Digital, C. C. [en línea]. Colombia Digital. [Consultado: 18 de enero de 2018]. Disponible en Internet: <https://colombiadigital.net/actualidad/noticias/item/5655-las-100-mejores-aplicaciones-para-dispositivos-moviles.html>

Cuadro 2. Amenaza de Nuevos Entrantes

| | Alto | Medio alto | Neutro | Medio bajo | Bajo |
|---|------------|------------|------------|------------|------------|
| Economías de escala | | X | | | |
| Tecnología y conocimiento especializado | X | | | | |
| Lograr el posicionamiento de marca | | X | | | |
| Ofrecer un precio competitivo | X | | | | |
| Nivel de inversión | | X | | | |
| Nivel de diferenciación | X | | | | |
| Regulación y normas | | | X | | |
| Apoderamiento de nichos de mercado | | X | | | |
| Acceso a canales de distribución | | X | | | |
| Incertidumbre | | | | | X |
| Evaluación final | 3 | 5 | 1 | | 1 |
| Riesgo de ingreso | 30% | 50% | 10% | | 10% |

Fuente: Elaboración propia, con base en: RODRÍGUEZ, Hugo Alberto; GÓMEZ, Jorge Hernán y MÉNDEZ, Luz Sofía. Manual para la realización del análisis de las fuerzas del mercado en pymes Documento De Investigación No. 72. p. 33 (Consultado el 20 de marzo de 2018)

En este sector se encuentran diferentes barreras que permiten la entrada de nuevas empresas, haciéndolo atractivo o no.

Dentro de este sector se encuentra que la inversión de capital con el tiempo ha venido aumentando lo cual evidencia barreras bajas de ingreso. Un aspecto importante, es la aparición del marketing digital, el cual permite que las empresas tengan contacto directo con sus clientes y obtengan relaciones más duraderas, así mismo adquieran el control de la información que se publica sobre sí mismas.

Otro aspecto importante, son las redes sociales y las tecnologías de información que permiten el intercambio casi instantáneo de la información, permitiendo que las relaciones entre proveedores y usuarios sean más fáciles.

1.3.2 Amenaza de productos sustitutos. Un mercado no será interesante si existen productos sustitutos reales o potenciales. El escenario es crítico si los sustitutos están más avanzados tecnológicamente o pueden ingresar a precios más competitivos reduciendo las utilidades del sector.

En el Cuadro 3., se muestra la calificación otorgada a los factores que determinan la amenaza de productos sustitutos.

Cuadro 3. Amenaza de Productos Sustitutos

| | Alto | Medio alto | Neutro | Medio bajo | Bajo |
|---|------|------------|------------|------------|------|
| Propensión del comprador a sustituir | | | | X | |
| Precios relativos de los productos sustitutos | | | X | | |
| Facilidad de cambio del comprador | | | | X | |
| Disponibilidad actual y futura | | X | | | |
| Nivel percibido de diferenciación de producto | | | | X | |
| Evaluación final | | 1 | 1 | 3 | |
| Riesgo de ingreso | | 20% | 20% | 60% | |

Fuente: Elaboración propia, con base en: RODRÍGUEZ, Hugo Alberto; GÓMEZ, Jorge Hernán y MÉNDEZ, Luz Sofía. Manual para la realización del análisis de las fuerzas del mercado en pymes Documento De Investigación No. 72. p. 33 (Consultado el 20 de marzo de 2018)

En este sector se observa que la innovación constante ha permitido que, por medio del marketing digital las empresas generen nuevas estrategias de mercadeo que les permitan ampliar y llegar más fácil a sus grupos objetivos, logrando un aumento significativo en sus ingresos y en su demanda y así poder ser más competitivos, con precios al alcance del grupo objetivo, ofreciendo no solo un producto con las mismas características de los demás, si no con características de diferenciación en las soluciones ofrecidas.

Estas características impactan la actividad empresarial del sector porque les genera nuevos retos que, a través del dinamismo y las estrategias de marketing digital que adopten, pueden llegar con nuevos mensajes a través de la internet a los usuarios o consumidores de un producto o un servicio en cualquier parte o lugar del mundo.

1.3.3 Poder de negociación con los proveedores. Un segmento de mercado no será interesante cuando los proveedores estén muy bien organizados gremialmente, cuenten con el capital y puedan imponer sus condiciones de precios y tamaños del pedido.

En el Cuadro 4., se muestra la calificación dada a los factores que determinan el poder de negociación con los proveedores.

Cuadro 4. Poder de Negociación con los Proveedores

| | Alto | Medio alto | Neutro | Medio bajo | Bajo |
|--|------|------------|------------|------------|------|
| Grado de concentración | | X | | | |
| Productos sustitutos | | | | X | |
| Niveles de diferenciación | | | | X | |
| Importancia del producto para el comprador | | X | | | |
| Costo de cambio | | | X | | |
| Nuevas tecnologías | | X | | | |
| Evaluación final | | 3 | 1 | 2 | |
| Riesgo de ingreso | | 50% | 17% | 33% | |

Fuente: Elaboración propia, con base en: RODRÍGUEZ, Hugo Alberto; GÓMEZ, Jorge Hernán y MÉNDEZ, Luz Sofía. Manual para la realización del análisis de las fuerzas del mercado en pymes Documento De Investigación No. 72. p. 33 (Consultado el 20 de marzo de 2018)

Dentro de esta industria, los proveedores más importantes son:

- Internet (100%)
- Prestadores de servicio Hosting - Almacenamiento – Seguridad.
- Difusión a través de Google (Adwords - AdSense).
- Recurso humano calificado (Community Manager - Desarrollo SEO y SEM).

La capacidad de poder negociar con los proveedores en este sector es medio alta puesto que, gracias a la internet y a los adelantos de las comunicaciones comprar hoy en día se vuelve cada vez más fácil. Por un lado, está la capacidad de entrar en contacto directo con el proveedor, de tener de forma clara las especificaciones de los productos y servicios y, por otro lado, se encuentra la posibilidad de conocer lo que los demás están pensando de ese proveedor basados en las experiencias de otras compras.

1.3.4 Poder de negociación con los clientes. A mayor organización de los compradores, mayores serán sus exigencias en reducción de precios, mayor calidad y por consiguiente la empresa disminuirá sus los márgenes de utilidad.

En el Cuadro 5., se muestra la calificación asignada a los factores que determinan el poder de negociación con los clientes.

Cuadro 5. Poder de Negociación con los Clientes

| | Alto | Medio alto | Neutro | Medio bajo | Bajo |
|---|------------|------------|------------|------------|------------|
| Grado de concentración | | | | | X |
| Costo de cambio | | | X | | |
| Nivel de diferenciación | | X | | | |
| Nivel de Importancia del producto | | X | | | |
| Especialización de los servicios relacionados | | X | | | |
| Percepción del beneficio en el cliente | X | | | | |
| Calidad del producto | | X | | | |
| Innovación | | X | | | |
| Información que posee el comprador | | X | | | |
| Desarrollo de la tecnología | | X | | | |
| Evaluación final | 1 | 7 | 1 | 0 | 1 |
| Riesgo de ingreso | 10% | 70% | 10% | 0% | 10% |

Fuente: Elaboración propia, con base en: RODRÍGUEZ, Hugo Alberto; GÓMEZ, Jorge Hernán y MÉNDEZ, Luz Sofía. Manual para la realización del análisis de las fuerzas del mercado en pymes Documento De Investigación No. 72. p. 33 (Consultado el 20 de marzo de 2018)

En la negociación con los clientes dentro de este sector se evidencia que el usuario posee una visión más amplia de oportunidades para escoger, lo cual permite que, por medio del marketing digital las conozca.

Sin embargo, los proveedores deben ser ágiles y optar por estrategias que les permitan ser encontrados en la internet, dado que, desde el punto de vista de los buscadores, se puede notar que el cliente (usuario) tiene por costumbre realizar búsquedas a través de Google y lo tiene en su mente como el “único” para encontrar la información de productos o servicios que el necesita, ya que los resultados se presentan según el tipo de búsqueda y según la ubicación de la IP del usuario (país, región, ciudad).

1.3.5 Rivalidad entre competidores. Para una empresa será más peligroso luchar en un mercado o en uno de los segmentos en donde los competidores se encuentren apropiadamente posicionados, sean numerosos y los costos fijos sean altos.

En el Cuadro 6., se muestra la calificación dada a los factores que determinan la rivalidad entre los competidores.

Cuadro 6. Rivalidad entre Competidores

| | Alto | Medio alto | Neutro | Medio bajo | Bajo |
|----------------------------------|------|------------|------------|------------|------|
| Número de competidores | | | X | | |
| Ritmo de crecimiento del Mercado | | X | | | |
| Diferenciación de los Productos | | X | | | |
| Aumento de la capacidad | | | X | | |
| Intereses estratégicos | | X | | | |
| Diversidad de competidores | | X | | | |
| Evaluación final | | 4 | 2 | | |
| Riesgo de ingreso | | 67% | 33% | | |

Fuente: Elaboración propia, con base en: RODRÍGUEZ, Hugo Alberto; GÓMEZ, Jorge Hernán y MÉNDEZ, Luz Sofía. Manual para la realización del análisis de las fuerzas del mercado en pymes Documento De Investigación No. 72. p. 33 (Consultado el 20 de marzo de 2018)

La tecnología ha ayudado a las empresas a ser más competitivas en el mercado, obteniendo el mayor alcance en conjunto con la internet y con diferentes prestadores de servicios, siendo estos muy activos dentro del ámbito de igualación de productos, es decir, presentando diferentes planes y cada uno de ellos con un valor agregado diferente, permitiendo al cliente la elección de estos.

Día a día, el continuo cambio y desarrollo tecnológico hace que el usuario se encuentre en la necesidad de adquirir o ampliar sus servicios. Por ejemplo, el cambio de tecnología 3G a 4G, la mayor navegabilidad y velocidad al subir o bajar información de internet, los nuevos dispositivos móviles, etc. Todo lo anterior hace que la demanda aumente con gran rapidez dentro del mercado contribuyendo a una fuerte rivalidad.

De acuerdo con el modelo estratégico de las cinco fuerzas de Michael Porter se determina en la Figura 5., el nivel de competencia dentro de la industria de los medios digitales.

Figura 5. Fuerzas de Porter



Fuente: Elaboración propia, con base en: RODRÍGUEZ, Hugo Alberto; GÓMEZ, Jorge Hernán y MÉNDEZ, Luz Sofía. Manual para la realización del análisis de las fuerzas del mercado en pymes Documento De Investigación No. 72. p. 33 (Consultado el 20 de marzo de 2018)

A través del análisis de las cinco fuerzas, se puede determinar en la Figura 5., que la industria está en pleno apogeo, puesto que, como se ha venido evidenciando, el sector presenta más oportunidades que amenazas, lo cual lo hace muy atractivo. Además, cada día se depende más de la tecnología y el cambio generacional, permitiendo la aparición de nuevas empresas dentro de la industria.

El alcance, cubrimiento y diversidad de servicios digitales nacientes, hace que hoy en día la Internet sea el primer referente para consultar a la hora de requerir una información, por este motivo, las empresas invierten en diferentes estrategias de marketing digital para darse a conocer y generar demanda de sus portafolios de productos y/o servicios a través de la red.

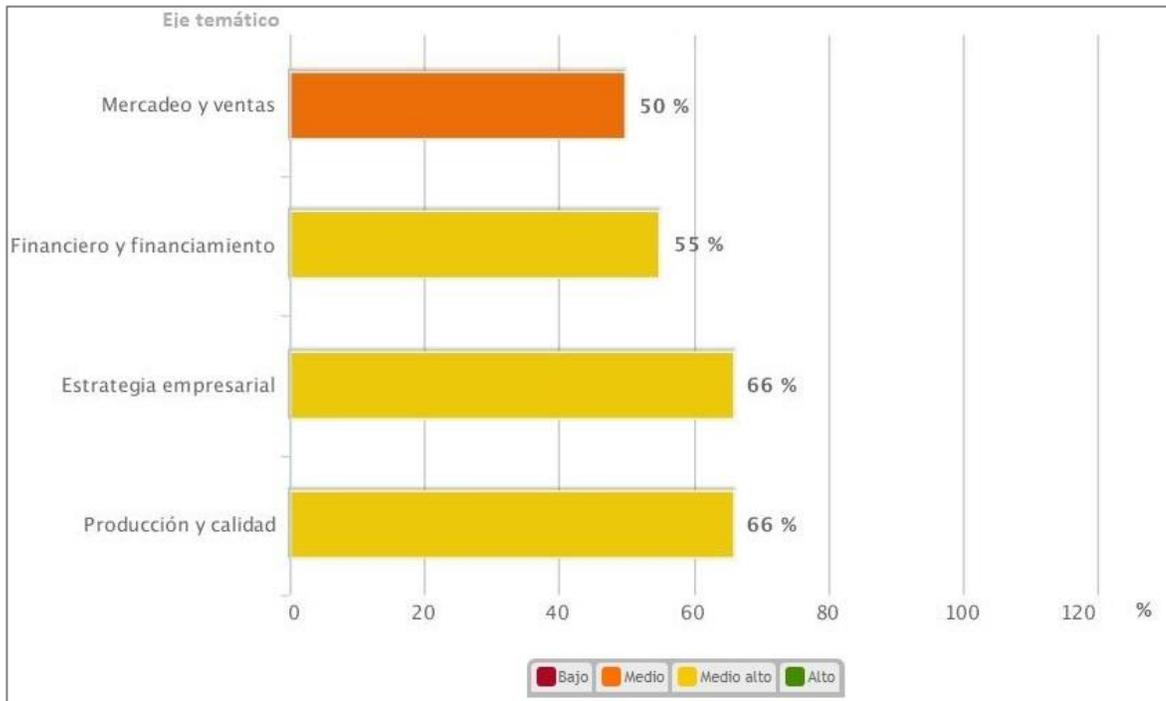
1.4 EVALUACIÓN EMPRESARIAL CÁMARA DE COMERCIO

Para conocer la situación actual de DataMarket se tomó como base la herramienta que ofrece la Cámara de Comercio de Bogotá, ya que con esta se puede determinar el grado de madurez de la empresa. Primero, se realizó el diagnóstico para el fortalecimiento empresarial con el fin de aumentar las competencias de la empresa. Este diagnóstico consiste en una serie de preguntas relacionadas con la estrategia empresarial, el diseño organizacional, la contabilidad, las obligaciones tributarias de la empresa, entre otras. Las respuestas a cada una de las preguntas se pueden observar en el Anexo A.

Al finalizar el cuestionario, la herramienta arroja unos resultados en porcentajes por cuatro ejes temáticos: Mercadeo y Ventas, Financiero y Financiamiento, Estrategia Empresarial y Producción y Calidad.

El Gráfico 5., muestra los porcentajes del resultado del diagnóstico empresarial por eje temático.

Gráfico 5. Descripción del diagnóstico de DataMarket Solutions (promedio 59%)



Fuente: CÁMARA DE COMERCIO DE BOGOTÁ, diagnóstico empresarial. (Consultado el 25 de marzo de 2018)

Según el resultado del Gráfico 5., el eje de Mercadeo y Ventas tuvo un porcentaje de 50% representado en color naranja y se encuentra en el nivel medio, mientras que, los ejes Financiero y Financiamiento con 55%, Estrategia Empresarial con 66% y Producción y Calidad con 66% representados en color amarillo están en un nivel medio alto. El mayor porcentaje representa al eje temático que se encuentra más fuerte en la empresa y el menor porcentaje representa al eje temático en el cual se debe trabajar en oportunidades de mejora.

El porcentaje promedio del diagnóstico de la empresa es de 59% estando en un nivel medio alto.

A continuación, se describe en que consiste cada eje temático y que debe tener en cuenta DataMarket para poder aumentar sus competencias y ser más fuerte en el mercado.

- **Mercadeo y Ventas.** Para que las empresas sean exitosas deben mantener al día su plan de mercadeo como una guía para el desarrollo de su gestión y estrategia comercial en un horizonte de tiempo. La clave es conocer bien al cliente, a la competencia y generar una ventaja competitiva en el mercado. “Es de aclarar, que un plan de mercadeo define el ‘*qué se va a hacer*’ y el plan de ventas define el ‘*cómo se va a hacer*”¹⁷.
- **Financiero y Financiamiento.** Las empresas Mipymes están obligadas a llevar el Balance General y el Estado de Resultados considerados por la ley 590, por lo que la empresa si cumple con esta ley. La empresa debe saber cómo definir, interpretar y analizar su información financiera ya que le permitirá tomar decisiones estratégicas. Por otra parte, tener un plan financiero le permite comparar, evaluar y generar acciones de cambio, definir el crecimiento esperado y los recursos necesarios para lograrlo.
- **Estrategia empresarial.** Es importante que la empresa evalúe sus resultados de manera permanente, y que además se proponga nuevos retos. La gerencia estratégica es la que ayuda a la supervivencia y permanencia en el tiempo de una empresa en el mercado. Igualmente se deben definir con claridad los roles y las responsabilidades del talento humano dentro de la organización para maximizar los resultados y a su vez generar un adecuado clima organizacional.
- **Producción y Calidad.** Las políticas de compras, inventarios y logística de distribución impactan en forma directa tanto las finanzas como la política de calidad de una empresa. Se deben documentar los procesos.

A nivel mundial y local, la relación de negocios entre empresas y/o entre empresas y el consumidor final, se viene dando por la exigencia de certificaciones de aseguramiento de calidad en productos, procesos, gestión ambiental y salud ocupacional, entre otros y reglamentos técnicos. Es importante que la empresa se certifique en temas pertinentes a su actividad económica y comercial.

Segundo, el autodiagnóstico empresarial de la Cámara de Comercio también permite ver detalladamente cómo se encuentra la empresa en diferentes áreas de gestión mediante una valoración que se da a cada ítem a evaluar y que al finalizar genera un puntaje promedio por área, el cual permite identificar las fortalezas y debilidades de la empresa. Las áreas que se evalúan son: planeación estratégica,

¹⁷ Servicios Empresariales [en línea]. CÁMARA DE COMERCIO DE BOGOTÁ [Consultado: 30 de enero de 2018]. Disponible en Internet: <https://serviempresariales.ccb.org.co/Diagnosticos>

gestión comercial, gestión de operaciones, gestión administrativa, gestión humana, gestión financiera, gestión internacional y empresas de familia.

Este análisis será la clave para el desarrollo del proyecto al implementar las mejoras en el área comercial y administrativa.

1.4.1 Aplicación. Para evaluar cada uno de los criterios de las áreas en análisis se debe tener en cuenta la Tabla 1.

Tabla 1. Criterio de calificación autodiagnóstico empresarial

| Criterio | Calificación |
|--|---------------------|
| Corresponde a aquellas acciones que no realiza en su empresa | 1 |
| Corresponde a aquellas acciones que ha planeado hacer y están pendientes de realizar | 2 |
| Corresponde a aquellas acciones que realiza, pero no se hacen de manera estructurada (plan) | 3 |
| Corresponde a aquellas acciones que realiza de manera estructurada y planeada | 4 |
| Corresponde a aquellas acciones que realiza de manera estructurada, planeada y cuentan con acciones de mejoramiento continuo | 5 |

Fuente: CÁMARA DE COMERCIO DE BOGOTÁ, diagnóstico empresarial. (Consultado el 30 de marzo de 2018)

Partiendo de la Tabla 1., se procede a calificar cada uno de los ítems de las áreas en análisis. Es importante resaltar que esta es una empresa familiar y que las calificaciones dadas se obtuvieron de común acuerdo en una reunión en donde estuvieron presentes el representante legal de la empresa y su núcleo familiar, quienes desempeñan tareas y funciones dentro de la empresa como lo constata el acta de la descripción problemática del Anexo B.

Al finalizar la calificación de cada uno de los ítems se procede con la descripción de la situación problemática de la empresa.

1.4.1.1 Planeación estratégica. Se refiere a los planes de acción o estrategias que abarca un horizonte de tiempo corto, mediano y largo plazo en el cual realizan, desarrollan y evalúan las empresas con el fin de lograr una adecuada toma de decisiones y así cumplir con sus objetivos. En la Tabla 2., se muestran los ítems evaluados y el puntaje promedio final.

Tabla 2. Planeación estratégica de DataMarket Solutions

| No. | Enunciados | Puntaje |
|-------------------------|---|-------------|
| 1 | La gestión y proyección de la empresa corresponde a un plan estratégico. | 3 |
| 2 | El proceso de toma de decisiones en la empresa involucra a las personas responsables por su ejecución y cumplimiento. | 3 |
| 3 | El plan estratégico de la empresa es el resultado de un trabajo en equipo. | 2 |
| 4 | La empresa cuenta con metas comerciales medibles y verificables en un plazo de tiempo definido, con asignación del responsable de su cumplimiento. | 1 |
| 5 | La empresa cuenta con metas de operación medibles y verificables en un plazo de tiempo definido, con asignación del responsable de su cumplimiento. | 2 |
| 6 | La empresa cuenta con metas financieras medibles y verificables en un plazo de tiempo definido, con asignación del responsable de su cumplimiento. | 3 |
| 7 | Al planear se desarrolla un análisis de: Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas. | 2 |
| 8 | Analiza con frecuencia el entorno en que opera la empresa considerando factores como: nuevos proveedores, nuevos clientes, nuevos competidores, nuevos productos, nuevas tecnologías y nuevas regulaciones. | 3 |
| 9 | Para formular sus estrategias, compara su empresa con aquellas que ejecutan las mejores prácticas del mercado | 1 |
| 10 | El personal está involucrado activamente en el logro de los objetivos de la empresa y en la implementación de la estrategia. | 3 |
| 11 | El presupuesto de la empresa corresponde a la asignación de recursos formulada en su plan estratégico. | 1 |
| 12 | La empresa cuenta con una visión, misión y valores escritos, divulgados y conocidos por todos los miembros de la organización. | 3 |
| 13 | La empresa ha desarrollado alianzas con otras empresas de su sector o grupo complementario | 4 |
| 14 | La empresa ha contratado servicios de consultoría y capacitación | 1 |
| 15 | Se tienen indicadores de gestión que permiten conocer permanentemente el estado de la empresa y se usan como base para tomar decisiones | 2 |
| 16 | El personal de confianza es multidisciplinario y representan diferentes puntos de vista frente a decisiones de la compañía. | 3 |
| 17 | Se relaciona estratégicamente para aprovechar oportunidades del entorno y consecución de nuevos negocios. | 3 |
| Puntaje promedio | | 2.35 |

Fuente: CÁMARA DE COMERCIO DE BOGOTÁ, diagnóstico empresarial. (Consultado el 30 de marzo de 2018)

1.4.1.2 Gestión comercial. Este aspecto es muy importante para la empresa ya que mediante estrategias y políticas de ventas se logra una participación en el mercado satisfaciendo a los clientes, además si se tiene una buena gestión comercial la empresa logra tener un reconocimiento y expansión, la gestión comercial entra en funcionamiento desde un estudio de mercado hasta la venta y servicio postventa del producto. En la Tabla 3., se muestran los ítems evaluados y el puntaje promedio final.

Tabla 3. Gestión comercial de DataMarket Solutions

| No. | Enunciados | Puntaje |
|-------------------------|--|-------------|
| 1 | La gestión de mercadeo y ventas corresponde a un plan de marketing | 3 |
| 2 | La empresa tiene claramente definido el mercado hacia el cual está dirigida (clientes objetivo). | 5 |
| 3 | La empresa tiene definidas estrategias para comercializar sus servicios. | 3 |
| 4 | La empresa conoce en detalle el mercado en que compete. | 3 |
| 5 | La Empresa tiene definida y en funcionamiento una estructura comercial para cumplir con sus objetivos y metas comerciales | 3 |
| 6 | La empresa establece cuotas de venta y de consecución de clientes nuevos a cada uno de sus vendedores. | 2 |
| 7 | La empresa dispone de información de sus competidores (precios, calidad, imagen). | 2 |
| 8 | Los precios de la empresa están determinados con base en el conocimiento de sus costos, de la demanda y de la competencia. | 3 |
| 9 | Los productos y/o servicios nuevos han generado un porcentaje importante de las ventas y utilidades de la empresa durante los últimos dos años. | 3 |
| 10 | La empresa asigna recursos para el mercadeo de sus servicios (promociones, material publicitario, otros). | 4 |
| 11 | La empresa tiene un sistema de investigación y análisis para obtener información sobre sus clientes y sus necesidades con el objetivo de que éstos sean clientes frecuentes. | 4 |
| 12 | La empresa evalúa periódicamente sus mecanismos de promoción y publicidad para medir su efectividad y/o continuidad. | 3 |
| 13 | La empresa dispone de catálogos o material con las especificaciones técnicas de sus productos o servicios. | 5 |
| 14 | La empresa cumple con los requisitos de tiempo de entrega a sus clientes. | 5 |
| 15 | La empresa mide con frecuencia la satisfacción de sus clientes para diseñar estrategias de mantenimiento y fidelización. | 4 |
| 16 | La empresa tiene establecido un sistema de recepción y atención de quejas, reclamos y felicitaciones | 2 |
| 17 | La empresa tiene registrada su marca (marcas) e implementa estrategias para su posicionamiento. | 4 |
| Puntaje promedio | | 3.41 |

Fuente: CÁMARA DE COMERCIO DE BOGOTÁ, diagnóstico empresarial. (Consultado el 30 de marzo de 2018)

1.4.1.3 Gestión de operaciones. Esta se encarga de la administración y mejoramiento de los recursos de una empresa tales como la infraestructura, recursos tecnológicos, financieros y recursos humanos, es decir, la gestión de operaciones ayuda a la elaboración, producción y distribución de los productos o servicios de una empresa teniendo como objetivo la generación de una ventaja competitiva frente a otras organizaciones. En la Tabla 4., se muestran los ítems evaluados y el puntaje promedio final.

Tabla 4. Gestión de operaciones de DataMarket Solutions

| No. | Enunciados | Puntaje |
|-------------------------|--|----------------|
| 1 | El proceso de operaciones es suficientemente flexible para permitir cambios necesarios para satisfacer a los clientes. | 2 |
| 2 | La empresa tiene definidos los criterios y variables para hacer la planeación de la producción | 4 |
| 3 | La empresa tiene planes de contingencia para ampliar su capacidad instalada o de trabajo por encima de su potencial actual, cuando la demanda lo requiere. | 3 |
| 4 | La empresa cuenta con criterios formales para la planeación de compra de equipos y materiales. | 1 |
| 5 | La empresa tiene amparados los equipos e instalaciones contra siniestros. | 1 |
| 6 | El proceso de producción se basa en criterios y variables definidos en un plan de producción. | 3 |
| 7 | La empresa cuenta con un procedimiento formal de investigación de nuevas tecnologías o procesos. | 3 |
| 8 | La empresa tiene planes de contingencia para la consecución de materiales, repuestos o personas claves que garanticen el normal cumplimiento de sus compromisos. | 2 |
| 9 | La empresa cuenta con planes de actualización tecnológica para sus operarios y/o profesionales responsables del producto o servicio | 4 |
| 10 | La administración de los inventarios garantiza niveles adecuados de uso, abastecimiento y control. | 4 |
| 11 | La empresa cuenta con la capacidad de sus equipos y/o con la capacidad de trabajo del talento humano para responder a los niveles de operación que exige el mercado. | 4 |
| 12 | Los responsables del manejo de los equipos participan en su mantenimiento. | 1 |
| 13 | La administración de los inventarios garantiza niveles adecuados de uso y control. | 4 |
| 14 | La infraestructura, instalaciones y equipos de la empresa son adecuados para atender sus necesidades de funcionamiento y operación actual y futura. | 4 |
| 15 | La innovación es incorporada en los diferentes procesos de la empresa y se considera fundamental para su supervivencia y desarrollo. | 3 |
| 16 | La compra de materiales se basa en el concepto de mantener un nivel óptimo de inventarios según las necesidades. | 3 |
| 17 | La empresa cuenta con un proceso de evaluación y desarrollo de proveedores. | 2 |
| Puntaje promedio | | 2.82 |

Fuente: CÁMARA DE COMERCIO DE BOGOTÁ, diagnóstico empresarial. (Consultado el 30 de marzo de 2018)

1.4.1.4 Gestión administrativa. Se contemplan en este aspecto las acciones que realiza la empresa con el fin de garantizar el buen funcionamiento de esta y el cumplimiento de su objeto social. En la Tabla 5., se muestran los ítems evaluados y el puntaje promedio final.

Tabla 5. Gestión administrativa de DataMarket Solutions

| No. | Enunciados | Puntaje |
|-------------------------|--|----------------|
| 1 | La empresa tiene definido algún diagrama donde se muestra la forma como está organizada. | 4 |
| 2 | La información de los registros de la aplicación de los procedimientos generales de la empresa es analizada y utilizada como base para el mejoramiento. | 1 |
| 3 | La empresa involucra controles para identificar errores o defectos y sus causas, a la vez que toma acciones inmediatas para corregirlos. | 2 |
| 4 | La gerencia tiene un esquema de seguimiento y control del trabajo de la gente que le permite tomar mejores decisiones. | 2 |
| 5 | La empresa tiene definidas las responsabilidades, funciones y líneas de comunicación de los puestos de trabajo o cargos que desempeñan cada uno de los colaboradores. | 3 |
| 6 | La empresa cuenta con una junta directiva o junta de socios que orienta sus destinos, aprueba sus principales decisiones, conoce claramente el patrimonio y aportes de los socios y su respectivo porcentaje de participación. | 4 |
| 7 | La empresa tiene definidos y documentados sus procesos financieros, comerciales y de operaciones. | 2 |
| 8 | Las personas de la empresa entienden y pueden visualizar los diferentes procesos de trabajo en los que se encuentra inmersa su labor. | 4 |
| 9 | Las personas tienen pleno conocimiento de quién es su cliente interno, quién es su proveedor interno y qué reciben y entregan a estos. | 5 |
| 10 | La empresa tiene documentados y por escrito los diversos procedimientos para la administración de las funciones diarias. | 2 |
| 11 | La empresa posee un reglamento interno de trabajo presentado ante el Ministerio del Trabajo, un reglamento de higiene y una política de seguridad industrial. | 5 |
| 12 | La empresa cuenta con un esquema para ejecutar acciones de mejoramiento (correctivas y preventivas, pruebas metrológicas e inspecciones) necesarias para garantizar la calidad del producto o servicio. | 4 |
| 13 | Los productos o servicios de la empresa cumplen con las normas técnicas nacionales o internacionales establecidas para su sector o actividad económica. | 5 |
| 14 | La empresa capacita y retroalimenta a sus colaboradores en temas de calidad, servicio al cliente y mejoramiento continuo. | 3 |
| 15 | El Gerente impulsa, promueve y lidera programas de calidad en la empresa. | 5 |
| 16 | La empresa posee un manual de convivencia y un código de ética. | 5 |
| 17 | La empresa se actualiza sobre las leyes o normas en materia laboral, comercial, tributaria y ambiental. | 5 |
| Puntaje promedio | | 3.59 |

Fuente: CÁMARA DE COMERCIO DE BOGOTÁ, diagnóstico empresarial. (Consultado el 30 de marzo de 2018)

1.4.1.5 Gestión humana. Es el área que se encarga de realizar cada uno de los procesos que conforman el servicio, además de ello son la representación de la empresa frente a los clientes. En la Tabla 6., se muestran los ítems evaluados y el puntaje promedio final.

Tabla 6. Gestión humana de DataMarket Solutions

| No. | Enunciados | Puntaje |
|-----|---|---------|
| 1 | La empresa cuenta con definiciones claras (políticas) y se guía por pasos ordenados (procedimientos) para realizar la búsqueda, selección y contratación de sus trabajadores. | 3 |
| 2 | En la búsqueda de candidatos para las vacantes, se tienen en cuenta los colaboradores internos como primera opción. | 3 |
| 3 | Para llenar una vacante, se definen las características (competencias) que la persona debe poseer basado en un estudio del puesto de trabajo que se va a ocupar (descripción de las tareas, las especificaciones humanas y los niveles de desempeño requerido). | 5 |
| 4 | En la selección del personal se aplican pruebas (de conocimientos o capacidad, de valoración de las aptitudes y actitudes y de personalidad) por personas idóneas para realizarlas. | 2 |
| 5 | En la selección del personal se incluye un estudio de seguridad que permita verificar referencias, datos, autenticidad de documentos, antecedentes judiciales, laborales y académicos, y una visita domiciliaria. | 2 |
| 6 | La empresa cuenta con proceso de inducción para los nuevos trabajadores y de re-inducción para los antiguos. | 4 |
| 7 | La empresa tiene un programa de entrenamiento en habilidades prácticas y técnicas, formación humana y desarrollo personal para el mejor desempeño de sus colaboradores. | 3 |
| 8 | La empresa mide el impacto del entrenamiento en el desempeño del personal y se tiene una retroalimentación continua que permite seguir desarrollando el talento de las personas. | 3 |
| 9 | Cada puesto de trabajo tiene definida la forma de medir el desempeño de la persona (indicador) lo cual permite su evaluación y elaboración de planes de mejoramiento. | 2 |
| 10 | La empresa está alerta a identificar futuros líderes con alto potencial y colaboradores con desempeño superior. | 5 |
| 11 | Se premia y reconoce el cumplimiento de las metas, especialmente cuando se superan. | 4 |
| 12 | La planta, los procesos, los equipos y las instalaciones en general están diseñados para procurar un ambiente seguro para el trabajador. | 5 |
| 13 | La empresa realiza actividades sociales y recreativas y busca vincular a la familia del trabajador en dichas actividades. | 5 |
| 14 | El responsable de la gestión humana guía y acompaña a los jefes para desarrollar el talento de sus colaboradores, analizando no solo la persona sino los demás aspectos que influyen en el desempeño. | 3 |

Tabla 6. (continuación)

| No. | Enunciados | Puntaje |
|-------------------------|--|-------------|
| 15 | La empresa logra que el personal desarrolle un sentido de pertenencia y compromiso. | 4 |
| 16 | El trabajo en equipo es estimulado en todos los niveles de la empresa. | 5 |
| 17 | La comunicación entre los diferentes niveles de personal de la compañía (directivos, técnicos, administrativos, otros) se promueve y es ágil y oportuna. | 5 |
| Puntaje promedio | | 3.71 |

Fuente: CÁMARA DE COMERCIO DE BOGOTÁ, diagnóstico empresarial. (Consultado el 30 de marzo de 2018)

1.4.1.6 Gestión financiera. Es la encargada de administrar adecuadamente los recursos con los que cuenta la empresa, para asegurar que sea suficiente para cubrir sus costos y gastos de funcionamiento con el fin de asegurar su permanencia en el mercado e incrementar su rentabilidad. En la Tabla 7., se muestran los ítems evaluados y el puntaje promedio final.

Tabla 7. Gestión financiera de DataMarket Solutions

| No. | Enunciados | Puntaje |
|-----|---|---------|
| 1 | La empresa realiza presupuestos anuales de ingresos, egresos y flujo de caja. | 5 |
| 2 | La información financiera de la empresa es confiable, oportuna, útil y se usa para la toma de decisiones. | 4 |
| 3 | La empresa compara mensualmente los resultados financieros con los presupuestos, analiza las variaciones y toma las acciones correctivas. | 3 |
| 4 | El Empresario recibe los informes de resultados contables y financieros en los diez (10) primeros días del mes siguiente a la operación. | 5 |
| 5 | El Empresario controla los márgenes de operación, la rentabilidad y la ejecución presupuestal de la empresa mensualmente. | 2 |
| 6 | La empresa tiene un sistema establecido para contabilizar, controlar y rotar eficientemente sus inventarios. | 5 |
| 7 | La empresa cuenta con un sistema claro para establecer sus costos, dependiendo de los productos, servicios y procesos. | 5 |
| 8 | La empresa conoce la productividad que le genera la inversión en activos y el impacto de estos en la generación de utilidades en el negocio. | 2 |
| 9 | La empresa tiene una política definida para el manejo de su cartera, conoce y controla sus niveles de rotación de cartera y califica periódicamente a sus clientes. | 4 |
| 10 | La empresa tiene una política definida para el pago a sus proveedores. | 5 |
| 11 | La empresa maneja con regularidad el flujo de caja para tomar decisiones sobre el uso de los excedentes o faltantes de liquidez. | 3 |
| 12 | La empresa posee un nivel de endeudamiento controlado y ha estudiado sus razones y las posibles fuentes de financiación. | 5 |

Tabla 7. (continuación)

| No. | Enunciados | Puntaje |
|-------------------------|--|-------------|
| 13 | La empresa cumple con los compromisos adquiridos con sus acreedores de manera oportuna. | 5 |
| 14 | Cuando la empresa tiene excedentes de liquidez conoce como manejarlos para mejorar su rendimiento financiero. | 5 |
| 15 | La empresa tiene una política establecida para realizar reservas de patrimonio y reinversiones. | 4 |
| 16 | La empresa evalúa el crecimiento del negocio frente a las inversiones realizadas y conoce el retorno sobre su inversión. | 3 |
| 17 | La empresa tiene amparados los equipos e instalaciones contra siniestros. | 1 |
| Puntaje promedio | | 3.88 |

Fuente: CÁMARA DE COMERCIO DE BOGOTÁ, diagnóstico empresarial. (Consultado el 30 de marzo de 2018)

1.4.1.7 Gestión internacional. Una compañía debe tener una estrategia global alineada con la cultura general instaurada en la empresa pero que a su vez debe comprender y adaptarse a los diferentes mercados regionales en los que opera. En la Tabla 8., se muestran los ítems evaluados y el puntaje promedio final.

Tabla 8. Gestión Internacional de DataMarket Solutions

| No. | Enunciados | Puntaje |
|-----|--|---------|
| 1 | La empresa vende sus productos o servicios en más de tres ciudades en el mercado colombiano | 5 |
| 2 | La empresa dentro de las perspectivas para los próximos tres años incluye inserción en mercados internacionales | 5 |
| 3 | Ha previsto la protección de su propiedad industrial (marca, producto, patentes) en los países hacia los cuales pretende exportar | 5 |
| 4 | La empresa tiene establecidas las fuentes de información para identificar las oportunidades comerciales de sus productos / servicios en mercados internacionales | 5 |
| 5 | La empresa ha realizado estudios de mercado en los países de interés sobre la competencia y condiciones de negociación | 2 |
| 6 | El producto o servicio cumple con los requerimientos y normas exigidos en el mercado internacional | 4 |
| 7 | Cuenta con un producto o servicio diferenciado que fabrica o provee con estándares de calidad internacionales y al que le incorpora innovación permanente | 3 |
| 8 | La empresa conoce y tiene previsto todo el proceso y apoyo logístico requerido para la exportación de los productos o servicios | 4 |
| 9 | La empresa tiene establecidas las políticas de precios, descuentos y formas de pagos para el mercado internacional al cual desea llegar | 5 |
| 10 | La empresa ha tenido experiencias en ferias, ruedas o misiones internacionales | 1 |

Tabla 8. (continuación)

| No. | Enunciados | Puntaje |
|-------------------------|---|-------------|
| 11 | La empresa tiene identificadas sus fortalezas y debilidades para aprovechar las oportunidades y para hacerle frente a las amenazas del mercado internacional | 3 |
| 12 | Conoce la influencia que tiene sobre su negocio aspectos como, tratados de libre comercio, medidas arancelarias y/o restricciones técnicas | 5 |
| 13 | La empresa conoce las barreras no arancelarias a las cuales puede enfrentarse su producto o servicio (requerimientos medioambientales - normas de responsabilidad social) | 5 |
| 14 | La empresa conoce sobre las ventajas y estímulos para la promoción de las exportaciones | 5 |
| 15 | La empresa cuenta con capacidad productiva para atender mercados internacionales | 3 |
| 16 | Su empresa cuenta con un modelo financiero que le permita cuantificar un proyecto de internacionalización | 4 |
| 17 | Realiza contactos con clientes extranjeros o distribuidores internacionales | 5 |
| Puntaje promedio | | 4.06 |

Fuente: CÁMARA DE COMERCIO DE BOGOTÁ, diagnóstico empresarial. (Consultado el 30 de marzo de 2018)

1.4.1.8 Empresa de familia. Se dan cuando los miembros de una familia deciden participar y crear una empresa así tomando decisiones y distribuyéndose actividades para el funcionamiento de esta. En la Tabla 9., se muestran los ítems evaluados y el puntaje promedio final.

Tabla 9. Empresa de familia de DataMarket Solutions

| No. | Enunciados | Puntaje |
|-----|---|---------|
| 1 | Los miembros de la familia están capacitados para los cargos que desempeñan | 5 |
| 2 | El ser miembro de la familia es una ventaja para ingresar a la empresa | 5 |
| 3 | La empresa cuenta con una Junta Directiva que los ayude a pensar en la estrategia de la empresa | 3 |
| 4 | La empresa cuenta con un Protocolo Familiar | 1 |
| 5 | Los recursos de la empresa son utilizados para uso personal de los que trabajan en ella | 1 |
| 6 | Las cuentas bancarias de su empresa están divididas de las de su familia | 5 |
| 7 | La empresa cuenta con procedimientos para evaluar y recompensar el desempeño de sus miembros | 3 |

Tabla 9. (continuación)

| No. | Enunciados | Puntaje |
|-------------------------|---|-------------|
| 8 | Dentro de la empresa, los conflictos familiares son un impedimento para desarrollar la estrategia empresarial | 3 |
| 9 | Como fundador ha pensado en un proceso de sucesión | 5 |
| 10 | Los miembros de la familia consideran que la empresa va a ser transferida a las siguientes generaciones y por lo tanto se cuenta con un programa de formación para posibles sucesores | 4 |
| 11 | La dinámica de la empresa se basa en los valores de la familia | 5 |
| 12 | Existen diferencias entre la visión de la familia y la visión de la empresa | 3 |
| 13 | La empresa tiene establecidos procedimientos y reglas claras para la incorporación y retiro de los miembros de la familia | 1 |
| 14 | Se tiene planeado un proceso de sucesión dentro de la empresa | 2 |
| 15 | Se ha establecido un reglamento para establecer el valor y la venta de acciones | 1 |
| 16 | Se tienen establecidos sistemas de valoración o evaluación para los miembros que trabajan en la empresa con aplicación similar a los miembros familiares | 1 |
| 17 | La empresa cuenta con un Consejo de Familia | 4 |
| Puntaje promedio | | 3.06 |

Fuente: CÁMARA DE COMERCIO DE BOGOTÁ, diagnóstico empresarial. (Consultado el 30 de marzo de 2018)

Es importante aclarar que para la calificación de las áreas de gestión anteriormente descritas se utilizó el concepto de servucción y no el de producción como tal, puesto que esta es una empresa que presta servicios y no produce ningún bien tangible.

Como el proceso de operaciones de esta empresa se centra en su plataforma virtual es muy dispendioso cambiar o modificar un proceso operativo, es por esta razón que los cambios en el proceso de operaciones no sea lo suficientemente flexible.

1.4.2 Resultados. Los resultados obtenidos en cada una de las áreas de gestión se evidencian en la Tabla 10.

Tabla 10. Consolidado de puntajes

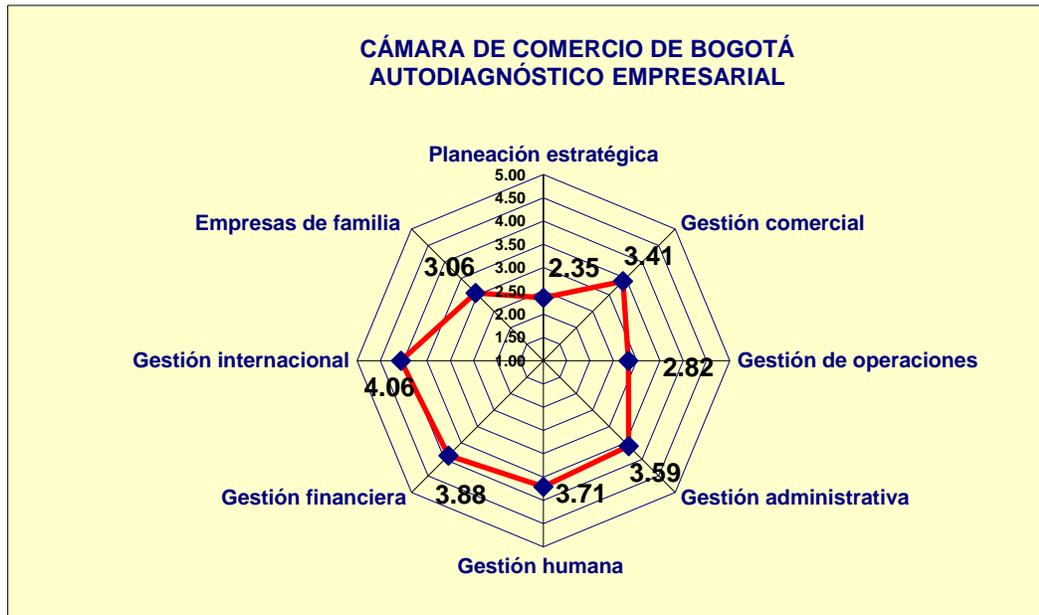
| Tabla de resultados | | |
|----------------------------|------------------------|----------------|
| No. | Áreas | Puntaje |
| 1 | Planeación estratégica | 2.35 |
| 2 | Gestión comercial | 3.41 |
| 3 | Gestión de operaciones | 2.82 |
| 4 | Gestión administrativa | 3.59 |
| 5 | Gestión humana | 3.71 |
| 6 | Gestión financiera | 3.88 |
| 7 | Gestión internacional | 4.06 |
| 8 | Empresas de familia | 3.06 |
| Puntaje total | | 3.36 |

Fuente: CÁMARA DE COMERCIO DE BOGOTÁ, diagnóstico empresarial. (Consultado el 30 de marzo de 2018)

Según el resultado de la Tabla 10., el puntaje total promedio para las áreas de gestión evaluadas es de 3.36, lo que evidencia que la empresa se encuentra bien en términos generales pero, también muestra que la empresa debe tomar acciones de mejora puesto que el porcentaje promedio dice que la empresa está realizando las acciones debidas pero no de una manera estructurada; es decir, no maneja un plan que le permita realizar un seguimiento y medición a dichas acciones y en base en esto poder tomar decisiones acertadas que le permitan mejorar en los aspectos mal calificados en el presente autodiagnóstico empresarial.

Para evidenciar los resultados generales de la Tabla 10., se realiza un mapa de competitividad (Gráfico 6.), en donde se observan las áreas de gestión más fuertes; es decir, las más cercana al extremo o parte externa del gráfico y las áreas que requieren un mayor esfuerzo de mejoramiento; es decir, la más cercanas al centro o eje del gráfico.

Gráfico 6. Mapa de competitividad de DataMarket Solutions



Fuente: CÁMARA DE COMERCIO DE BOGOTÁ, diagnóstico empresarial. (Consultado el 30 de marzo de 2018)

1.5 ANÁLISIS DEL AUTODIAGNÓSTICO DE LA CÁMARA DE COMERCIO

En el Gráfico 6., se puede observar las áreas más débiles dentro de la empresa, la planeación estratégica con un puntaje de 2.35, la gestión de operaciones con 2.82, empresas de familia con 3.06 y la gestión comercial con un puntaje de 3.41. Estas áreas son en las que la empresa debe trabajar para fortalecer los aspectos que tuvieron la menor calificación en cada uno de los ítems evaluados.

1.5.1 Descripción de la situación problemática. Se evidenciaron algunas de las problemáticas que la empresa tiene principalmente según los datos arrojados en el autodiagnóstico:

- En este momento, la empresa no cuenta con un plan estratégico definido, se lo ha propuesto hacer, pero está pendiente de realizar y ejecutar contando con la participación de las personas adecuadas para su desarrollo. Por un lado, la empresa tiene asignados a los responsables de las metas de operación, comerciales y financieras y puede saber cuáles son sus metas en términos generales pero, al no contar con un plan estratégico no sabe realmente cuáles son sus metas en términos cuantitativos por lo que no hay manera de medir y verificar el cumplimiento de las metas en un periodo de tiempo determinado y que, con base en los resultados pueda tomar las mejores decisiones.

- No tiene establecidas cuotas de ventas ni de consecución de nuevos clientes, en este momento la empresa genera ventas a nuevos clientes, pero no hay manera de evidenciar si se cumple o no con una cuota puesto que no está establecida ni hay indicadores que demuestren la efectividad de la gestión comercial. Por otro lado, la empresa casi no posee información de sus competidores en cuanto a precios, calidad o imagen ni cuenta con un sistema de recepción de reclamos o felicitaciones, pero si considera tenerlo.
- La empresa no cuenta con planes de contingencia para la consecución de personas claves y las personas responsables del manejo de sus equipos no participan en el mantenimiento de estos puesto que no cuentan con los conocimientos para hacerlo.
- Le hace falta documentar sus procesos y procedimientos como se evidenció en la calificación. Por otra parte, DataMarket no cuenta con registros de la aplicación de los procedimientos generales, por lo que esta información no se puede analizar. La empresa no involucra controles para identificar errores, ni tiene un esquema de seguimiento y control de trabajo, pero planea tenerlo.
- En la búsqueda de selección de personal, la empresa no aplica pruebas de conocimientos ni de valoración de aptitudes, esta realiza una entrevista con la persona. En algunas ocasiones, para la búsqueda de personal en el área comercial, la empresa contrata a un outsourcing para que realice esta labor. Por otro lado, DataMarket no cuenta con un indicador que le permita evaluar el desempeño de las personas en su lugar de trabajo.
- Por último, la empresa no cuenta con un reglamento para establecer el valor y la venta de sus acciones y no tiene establecidas reglas claras para la incorporación y retiro de los miembros de la familia pero, si contempla la posibilidad de un proceso de sucesión y basa la empresa en los valores de la familia.

Identificando los puntos más críticos de las áreas más deficientes de la empresa se considera que, para que DataMarket logre aprovechar sus fortalezas y disminuir sus debilidades debe construir un plan estratégico en el que se evidencien los lineamientos que le permitirán actuar de forma correcta en el mercado con miras de mejora hacía el futuro.

El plan estratégico debe evidenciar su misión, su visión, tener claridad de sus objetivos y metas en términos cualitativos y cuantitativos, lo que le permitirá tener una perspectiva clara de donde está la organización y hacía donde quiere llegar, debe contener las estrategias a implementar y los indicadores de gestión que le serán de ayuda al momento de evaluar sus resultados en cualquier área de gestión y que estos resultados sean la base para la toma de decisiones.

Por otro lado, la empresa debe considerar compararse con otras empresas de su sector para entender cómo se encuentra frente a ellas y de esta forma aprovechar sus fortalezas para generar una ventaja competitiva que le asegure su solidificación y permanencia en el mercado.

La empresa debe documentar sus procesos, procedimientos y responsables de ejecución en todas sus áreas de gestión ya que de esta forma se tendrá claridad en los roles y actividades a realizar y se minimizarán tiempos de procesos, se mejorará la productividad y eficiencia y se podrán disminuir o eliminar errores logrando cada vez la optimización en sus procesos.

Finalmente, es importante que la empresa cuente con un consejo o junta directiva que se reúna periódicamente para analizar y evaluar el cumplimiento de los objetivos en términos de resultados en cada una de las áreas de gestión, con el fin de poder medir, controlar y mejorar lo que se hace dentro de la empresa.

1.6 MATRIZ DEL AUTODIAGNÓSTICO

Partiendo de la situación problemática descrita en el autodiagnóstico, se realiza esta matriz con el fin de eliminar la valoración subjetiva con base en las evidencias. Esta matriz califica el impacto negativo basado en las perspectivas de la organización, identifica las principales problemáticas de la empresa y propone una solución parcial o definitiva ordenando un plan de acciones y estrategias que garanticen el buen funcionamiento, la supervivencia y crecimiento de la organización. A continuación, se enuncian los problemas críticos encontrados, los objetivos y los factores críticos de éxito de la empresa.

• Problemas críticos

1. Carencia de planeación estratégica.
2. Pérdida de competitividad y reconocimiento en el mercado.
3. Falta de liderazgo organizacional.
4. Insuficiente personal con las competencias necesarias para la gestión comercial.
5. Ausencia de documentos en los procesos comerciales, administrativos y de operaciones.
6. Riesgo de perder el conocimiento clave del negocio.

• Objetivos

1. Ser un centro de información del mercado empresarial tecnológico colombiano para empresas grandes y pymes.
2. Aumentar a corto y mediano plazo la cuota de participación del mercado con rentabilidad.

3. Potencializar las ventas ofreciendo a nuestros clientes un servicio de calidad y que se ajuste a sus necesidades.
4. Incrementar la cuota de generación de contactos.
5. Capacitar a nuestro capital humano en el desarrollo de sus competencias, y en la búsqueda permanente de la excelencia.

• **Factores críticos de éxito**

1. Mantener la información centralizada y actualizada.
2. Innovar continuamente en el marketing digital.
3. Mantener a los clientes fidelizados.
4. Conservar e incrementar la calidad y comunicación en el servicio al cliente y al usuario.
5. Apoyar e impulsar el crecimiento de las marcas de los clientes.

En el Cuadro 7., se muestra el impacto de los problemas críticos versus los objetivos de la empresa y versus los factores críticos de éxito de esta.

Cuadro 7. Impacto de la situación problemática de DataMarket Solutions

| Problemas | Objetivos | | | | | FCE | | | | |
|--|-----------|---|---|---|---|-----|---|---|---|---|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1. Carencia de planeación estratégica. | | X | X | X | X | X | | | X | |
| 2. Pérdida de competitividad y reconocimiento en el mercado. | X | X | X | X | | | X | X | | X |
| 3. Falta de liderazgo organizacional. | | | | | X | | | | X | |
| 4. Insuficiente personal con las competencias necesarias para la gestión comercial. | | X | X | | X | | | X | X | |
| 5. Ausencia de documentos en los procesos comerciales, administrativos y de operaciones. | | | X | | | X | | | X | |
| 6. Riesgo de perder el conocimiento clave del negocio. | | | X | | X | X | | | X | |

Fuente: Elaboración propia.

En el Cuadro 8., se observa la calificación que se dio de la relación de los problemas críticos versus los objetivos a los que se les asignó una puntuación de 3 y a la relación de problemas críticos versus los factores críticos de éxito que se les asignó una puntuación de 5.

Cuadro 8. Calificación de la situación problemática de DataMarket Solutions

| Problemas | Objetivos | | | | | FCE | | | | | Σ |
|--|-----------|---|---|---|---|-----|---|---|---|---|------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| 1. Carencia de planeación estratégica. | | 3 | 3 | 3 | 3 | 5 | | | 5 | | 22 |
| 2. Pérdida de competitividad y reconocimiento en el mercado. | 3 | 3 | 3 | 3 | | | 5 | 5 | | 5 | 27 |
| 3. Falta de liderazgo organizacional. | | | | | 3 | | | | 5 | | 8 |
| 4. Insuficiente personal con las competencias necesarias para la gestión comercial. | | 3 | 3 | | 3 | | | 5 | 5 | | 19 |
| 5. Ausencia de documentos en los procesos comerciales, administrativos y de operaciones. | | | 3 | | | 5 | | | 5 | | 13 |
| 6. Riesgo de perder el conocimiento clave del negocio. | | | 3 | | 3 | 5 | | | 5 | | 16 |
| SUMATORIA TOTAL / PARETO | | | | | | | | | | | 105 |
| | | | | | | | | | | | 21 |

Fuente: Elaboración propia.

Finalmente, se realizó la sumatoria de las filas de los problemas críticos y se obtuvo los siguientes resultados: la carencia de la planeación estratégica 22 puntos, la pérdida de competitividad y reconocimiento en el mercado 27 puntos, la falta de liderazgo organizacional fue de 8 puntos, el insuficiente personal con las competencias necesarias para la gestión comercial obtuvo 19 puntos, la ausencia de documentos en los procesos comerciales administrativos y de operaciones 13 puntos y el riesgo de perder el conocimiento clave del negocio tuvo 16 puntos.

Se concluye que los problemas que requieren de estrategias empresariales con urgencia son la carencia de la planeación estratégica y la pérdida de competitividad y reconocimiento en el mercado, estos problemas fueron elegidos de acuerdo con la ley de Pareto que para este caso son los problemas con una calificación superior a 21 puntos.

1.6.1 Acciones correctivas. Una vez realizada la matriz del autodiagnóstico y para terminar, se proponen diferentes acciones que ayudarán a contrarrestar las problemáticas que generan el 80% de los inconvenientes dentro de la empresa.

A continuación, se describen las acciones para estas problemáticas.

Planeación estratégica efectiva.

- Establecer adecuadamente los elementos que conforman la planeación estratégica.
- Crear los manuales de funciones.

- Divulgar al personal la planeación estratégica y los manuales de funciones.

Alta competitividad y reconocimiento en el mercado.

- Capacitar al personal de ventas.
- Mantener alta presencia en redes sociales.
- Realizar encuesta de satisfacción a los clientes.

En el Cuadro 9., se describen las actividades de mejoramiento, los tiempos de ejecución y los responsables de cada una.

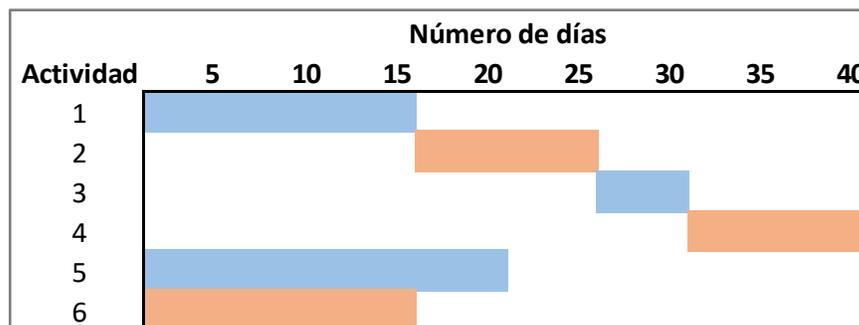
Cuadro 9. Actividades de mejoramiento.

| # | Actividad | Requisito | Duración | Responsable |
|---|---|-----------|----------|-------------------------|
| 1 | Realización de la planeación estratégica | - | 15 días | Gerencia administrativa |
| 2 | Creación de los manuales de funciones | 1 | 10 días | Gerencia administrativa |
| 3 | Divulgación y comunicación de la planeación estratégica | 2 | 5 días | Gerencia administrativa |
| 4 | Capacitaciones en ventas | 3 | 10 días | Gerencia Comercial |
| 5 | Publicaciones Redes sociales | - | 20 días | Gerencia de Mercadeo |
| 6 | Encuesta de satisfacción a clientes | - | 15 días | Gerencia de Mercadeo |

Fuente: Elaboración propia.

A continuación, se muestra el diagrama de Gantt que la empresa debe realizar para el desarrollo de las actividades de mejoramiento que le ayudarán a desempeñarse de una mejor forma contribuyendo a reducir las falencias encontradas a través del autodiagnóstico.

Diagrama 1. Diagrama de Gantt actividades de mejoramiento



Fuente: Elaboración propia

1.7 MATRIZ DE EVALUCIÓN DE FACTORES EXTERNOS – MEFE

Esta herramienta permite valorar el medio externo en el cual se encuentran las organizaciones, basándose en variables macroeconómicas que están al alcance o no de ellas, llegando a influir con el crecimiento y la expansión de las empresas. Esta herramienta permitirá generar diferentes estrategias que le permitirán a la empresa aprovechar las oportunidades y disminuir los riesgos que se presentan en el sector.

Posee unas puntuaciones de peso y calificación, el primero es un porcentaje asignado de acuerdo con su importancia en el mercado teniendo una limitante y es que la suma de los porcentajes debe de ser 100% y el segundo se clasifica de acuerdo con la Tabla 11.

Tabla 11. Criterio de calificación MEFE

| Criterio | Calificación |
|-----------------------------|---------------------|
| Fuerte impacto | 4 |
| Impacto superior a la media | 3 |
| Impacto medio | 2 |
| Bajo impacto | 1 |

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con la Tabla 11., y con la información recolectada en el análisis PESTAL se procede a calificar cada uno de los factores, para luego multiplicar el peso con la calificación, consiguiendo como resultado el total ponderado, el cual indicará un valor que permitirá analizar la situación externa del sector en el que opera DataMarket.

Realizando el procedimiento anterior se obtiene el resultado de la Tabla 12.

Tabla 12. Matriz de evaluación de factores externos

| Factores Clave | Peso | Calificación | Total ponderado |
|--|-------------|---------------------|------------------------|
| OPORTUNIDADES | | | |
| 1. Continuo cambio y desarrollo tecnológico. | 0.13 | 3 | 0.39 |
| 2. La Internet es comúnmente la primera fuente de búsqueda de las personas. | 0.14 | 4 | 0.56 |
| 3. Implementación de fibra óptica y conectividad de alta velocidad a nivel nacional. | 0.07 | 3 | 0.21 |
| 4. Surgimiento continuo de nuevas empresas TIC. | 0.14 | 3 | 0.42 |
| 5. El cambio del marketing tradicional al marketing digital. | 0.08 | 4 | 0.32 |
| 6. Cierre de la brecha digital entre países gracias a las TIC. | 0.09 | 2 | 0.18 |
| 7. Acceso a mercados globales, participación internacional. | 0.08 | 2 | 0.16 |
| AMENAZAS | | | |
| 1. Usuarios y empresas con dificultad para dar el salto tecnológico. | 0.08 | 3 | 0.24 |
| 2. Existencia de productos y/o servicios sustitutos. | 0.06 | 3 | 0.18 |
| 3. Inseguridad informática. | 0.02 | 2 | 0.04 |
| 4. Derecho Habeas Data (manejo de la información personal) | 0.04 | 4 | 0.16 |
| 5. Competidores con costos menores y con tecnología superior. | 0.07 | 2 | 0.14 |
| TOTAL | 1.00 | | 3.00 |

Fuente: Elaboración propia, con base en: DAVID, Fred R. Conceptos de administración estratégica. Decimoprimer edición. México: Pearson educación, p. 111. 978-970-26-1189-9. (Consultado el 12 de abril de 2018)

Según el resultado de la Tabla 12., el puntaje total ponderado es de 3 lo cual indica que la empresa cuenta con respuestas acertadas para aprovechar las oportunidades presentes en el sector y para mitigar las amenazas de este. Por otra parte, se puede establecer que el ambiente externo es beneficioso para la empresa puesto que el valor del peso ponderado total de las oportunidades es mayor que el eso ponderado total de las amenazas.

1.8 MATRIZ DE EVALUCIÓN DE FACTORES INTERNOS – MEFI

Esta matriz es una herramienta que logra integrar, relacionar y evaluar las principales fortalezas y debilidades la empresa. Permite que con la recolección de la información necesaria del sector, se pueda evaluar el estado actual de la misma, para lo cual se implementan unas puntuaciones conocidas como peso y calificación, en donde la primera corresponde a un porcentaje asignado de acuerdo a la importancia que posea ya sea la debilidad o la fortaleza al interior de la empresa, teniendo como limitante que la suma de los porcentajes no debe ser superior al 100% y la segunda puntuación se clasifica de acuerdo con la Tabla 13.

Tabla 13. Criterio de calificación MEFI

| Criterio | Calificación |
|--------------------------------|---------------------|
| Si es una debilidad importante | 1 |
| Si es una debilidad menor | 2 |
| Si es una fortaleza secundaria | 3 |
| Si es una fortaleza mayor | 4 |

Fuente: Elaboración propia

Teniendo en cuenta la Tabla 13., se procede a evaluar cada uno de los factores hallados en la empresa, sin dejar de lado las limitantes que se poseen en la evaluación. Una vez ponderados cada uno de los criterios a evaluar, se procede a multiplicar el peso y la calificación, para obtener un total ponderado, el cual se suma, para obtener la calificación general de la empresa a nivel interno, permitiendo dar un concepto más claro del estado actual de la misma.

Tabla 14. Matriz de evaluación de factores internos

| Factores clave | Peso | Calificación | Total ponderado |
|--|-------------|---------------------|------------------------|
| FORTALEZAS | | | |
| 1. Su servicio de marketing digital contribuye a la generación de oportunidades de negocios para sus clientes. | 0.10 | 4 | 0.4 |
| 2. Innova continuamente en el marketing digital. | 0.07 | 3 | 0.21 |
| 3. Genera servicios de valor agregado a través de su plataforma virtual. | 0.09 | 4 | 0.36 |
| 4. Ha generado alianzas con agremiaciones y empresas del sector. | 0.05 | 3 | 0.15 |
| 5. Impulsa el crecimiento de las marcas de los clientes que pautan en su plataforma virtual. | 0.09 | 4 | 0.36 |
| 6. Asigna recursos para el mercadeo de sus servicios. | 0.05 | 3 | 0.15 |
| 7. Mide con frecuencia la satisfacción de sus clientes. | 0.05 | 3 | 0.15 |

Tabla 14. (continuación)

| Factores clave | Peso | Calificación | Total ponderado |
|--|-------------|---------------------|------------------------|
| DEBILIDADES | | | |
| 1. Recurso humano insuficiente en el área comercial. | 0.06 | 2 | 0.12 |
| 2. No tiene medición de las estrategias corporativas ni de mercadeo. | 0.09 | 1 | 0.09 |
| 3. Liderazgo de bajo impacto. | 0.06 | 2 | 0.12 |
| 4. Inestable clima organizacional. | 0.06 | 2 | 0.12 |
| 6. No tiene metas de operación medibles y verificables. | 0.09 | 1 | 0.09 |
| 7. No realiza una comparación con otras empresas de su sector. | 0.05 | 2 | 0.1 |
| 8. No tiene definidas cuotas de ventas ni de consecución de clientes nuevos. | 0.09 | 1 | 0.09 |
| TOTAL | 1.00 | | 2.51 |

Fuente: Elaboración propia, con base en: DAVID, Fred R. Conceptos de administración estratégica. Decimoprimer edición. México: Pearson educación, p. 159. 978-970-26-1189-9. (Consultado el 12 de abril de 2018)

De acuerdo con el ponderado total de la Tabla 14., se puede evidenciar que es de 2.51, lo cual indica que la empresa no está ni muy débil ni, muy fuerte, a nivel interno se encuentra estable. El peso ponderado total de las fortalezas es mayor al peso ponderado total de las debilidades lo que determina que las fuerzas internas de la organización son favorables. Sin embargo, si la empresa no trabaja en sus debilidades fácilmente se puede desequilibrar llevando a la misma a una salida del mercado.

1.9 MATRIZ DOFA

Es una herramienta de estudio acerca de la situación competitiva de la empresa, la cual permite evaluar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, que hacen parte de un análisis interno y externo de la organización.

Los factores internos (fortalezas y debilidades) son controlables, es decir, la empresa ejerce un manejo sobre estos aspectos, pudiendo implementar mejoras, mientras que, los factores externos (oportunidades y amenazas) no son controlables, estos hacen parte del entorno al cual lo afectan variables políticas, económicas, sociales, tecnológicas, ambientales y legales.

Esta herramienta permite proponer estrategias viables en función del cruce de variables, basadas en las particularidades de la empresa y las del mercado. Es así, como después de realizar el análisis PESTAL, el autodiagnóstico empresarial de la Cámara de Comercio y la matriz del autodiagnóstico se podrá desarrollar la matriz DOFA, permitiendo reunir cada uno de los aspectos tratados anteriormente para

realizar un respectivo análisis sobre la situación interna y externa de DataMarket Solutions.

En el Cuadro 10., se listarán las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades que se lograron identificar durante el desarrollo del diagnóstico del presente proyecto.

Cuadro 10. Descripción DOFA

| Fortalezas | Debilidades |
|--|--|
| <ol style="list-style-type: none"> 1. Su servicio de marketing digital contribuye a la generación de oportunidades de negocios para sus clientes. 2. Innova continuamente en el marketing digital, ofreciendo servicios que se ajustan a las necesidades de su grupo objetivo. 3. Genera servicios de valor agregado a través de su plataforma virtual, como la publicación de noticias, eventos y más. 4. Ha generado alianzas con agremiaciones y empresas del sector. 5. Impulsa el crecimiento de las marcas de los clientes que pautan en su plataforma virtual. 6. Asigna recursos para el mercadeo de sus servicios. 7. Mide con frecuencia la satisfacción de sus clientes. | <ol style="list-style-type: none"> 1. Recurso humano insuficiente en el área comercial. 2. No tiene medición de las estrategias corporativas ni de mercadeo. 3. Liderazgo de bajo impacto. 4. Inestable clima organizacional. 5. Funciones del talento humano no muy claras. 6. No tiene metas de operación medibles y verificables. 7. No realiza una comparación con otras empresas de su sector. 8. No tiene definidas cuotas de ventas ni de consecución de clientes nuevos. |
| Oportunidades | Amenazas |
| <ol style="list-style-type: none"> 1. Continuo cambio y desarrollo tecnológico. 2. La Internet es comúnmente la primera fuente de búsqueda de las personas. 3. Implementación de fibra óptica y conectividad de alta velocidad a nivel nacional. 4. Surgimiento continuo de nuevas empresas TIC. 5. El cambio del marketing tradicional al marketing digital. 6. Cierre de la brecha digital entre países gracias a las TIC. 7. Acceso a mercados globales, participación internacional. | <ol style="list-style-type: none"> 1. Usuarios y empresas con dificultad para dar el salto tecnológico. 2. Existencia de productos y/o servicios sustitutos. 3. Inseguridad informática. 4. Derecho Habeas Data (manejo de la información personal) 5. Competidores con costos menores y con tecnología superior. |

Fuente: Elaboración propia, con base en la matriz MEFE y la matriz MEFI

En el cuadro 11., se realiza el análisis de la descripción DOFA y se establecen las diferentes estrategias para su desarrollo.

Cuadro 11. Análisis DOFA

| Estrategias (FO) | Estrategias (DO) |
|---|---|
| <p>O2-F1-F2 Realizar continuamente desarrollo SEO dentro de la plataforma para aparecer en los primeros resultados de búsqueda en internet.</p> <p>O2-F6 Implementar campañas de Google AdWords para el posicionamiento de la plataforma.</p> <p>O2-F7 Generar un espacio dentro de la plataforma en donde pueda se recibir quejas y sugerencias.</p> <p>O7-F1-F2-F4 Desarrollo de mercado. Replicar el modelo de negocio en otros países con desarrollo TIC.</p> | <p>O2-D3 Fortalecer la figura de líder de la organización a través de un programa de capacitación.</p> <p>O6-D7 Estudiar continuamente las mejores prácticas que maneja la competencia para adaptarlas en la empresa.</p> <p>O4-O5-D1 Capacitar y evaluar periódicamente al equipo comercial en los beneficios del producto y en la consecución de nuevos clientes.</p> |
| Estrategias (FA) | Estrategias (DA) |
| <p>F2-A2-A5 Realizar continuamente acciones de mercadeo a través de redes sociales para aumentar su reconocimiento en el mercado.</p> <p>F4 -A2 Activar nuevas unidades de negocio para generar mayores ingresos.</p> <p>F2-A3 Implementar un certificado de seguridad dentro de la plataforma para que sus visitantes se sientan seguros al consultarla.</p> | <p>D2-A4 No realizar envíos de mail marketing a las personas que por derecho de Hábeas Data se dieron de baja para el manejo de su información.</p> <p>D7-A1 Procurar no compararse con otras empresas del sector que aún no han dado el salto a su transformación digital.</p> |

Fuente: Elaboración propia, con base en la descripción DOFA

1.10 ACCIONES Y ESTRATEGIAS CORRECTIVAS

A continuación, se listan las estrategias basadas en los resultados de las matrices MEFE, MEFI y DOFA, que ayudarán a contribuir en la solución de los problemas críticos de la organización, los cuales se pueden observar en el resultado de la matriz del autodiagnóstico que son la carencia de la planeación estratégica y la pérdida de competitividad y reconocimiento en el mercado.

- Capacitar periódicamente al área comercial en temas de consultoría en ventas y en servicio al cliente con el objetivo de incrementar las ventas.
- Reactivar las alianzas con las agremiaciones y las empresas del sector bien sea para eventos feriales, capacitación, publicidad, entre otros, buscando el beneficio mutuo.
- Activar nuevas unidades de negocio para generar mayores ingresos, como; por ejemplo, el diseño de páginas web, el manejo de redes sociales de los clientes, etc.

- Desarrollar una plataforma universal, en la que se pueda tener acceso a la información desde diferentes lugares del mundo basado en la IP de los usuarios y que contenga funcionalidades más automatizadas.
- Definir, aclarar y comunicar las funciones del talento humano de la empresa.
- Documentar los procesos operativos, administrativos y comerciales de la empresa, junto con sus responsables en ejecución de tareas.
- Brindar capacitación en cada área de trabajo de manera constante.
- Desarrollar el plan estratégico de la empresa, en el que se evidencien los objetivos, metas y los respectivos indicadores de gestión de todas las áreas de trabajo.
- Hacer reuniones periódicas con agenda de puntos a tratar y con un tiempo límite de duración.
- Fortalecer la figura del líder de la organización a través de un programa de capacitación, en términos de habilidades de liderazgo y dirección empresarial.
- Incrementar el uso y la presencia de las redes sociales poniendo en práctica las estrategias utilizadas por otras empresas para su posicionamiento.

1.11 RESUMEN DEL DIAGNÓSTICO

De acuerdo con la información suministrada por DataMarket Solutions y la hallada a través de las diferentes herramientas utilizadas en este diagnóstico, se puede evidenciar el estado actual de la empresa.

Se inició con un análisis externo del sector de las TIC haciendo uso del PESTAL, seguido de un análisis de las 5 fuerzas de Porter, herramientas que permitieron conocer como esta industria se encuentra constituida y está contribuyendo al crecimiento de las empresas que la conforman, ayudando en forma positiva al desarrollo del país, puesto que se evidenció como el PIB, las exportaciones y el empleo aumentan en cierta medida gracias a las oportunidades que presenta el sector. Por otro lado, se observó que por parte del ministerio de las TIC se incentiva al emprendimiento y al desarrollo de las empresas gracias a subsidios y programas de capacitación que generan mayor estabilidad y hacen que esta industria se vuelva atractiva, en el sentido de que se ve reflejada la inversión en capital que hace de esta, una industria más competitiva y con más oportunidades de crecimiento personal y laboral.

Por otro lado, se realizó un autodiagnóstico empresarial, herramienta que brinda la cámara de comercio de Bogotá, en la cual se evidenciaron las áreas de la empresa en las que existen falencias y las áreas en las que la empresa es más fuerte. Según los resultados arrojados por esta herramienta, la empresa carece de fortalezas en su planeación estratégica y en sus operaciones. Mientras que mostró ser más fuerte en su gestión internacional y su gestión financiera.

Para reforzar los resultados arrojados anteriormente, se emplearon otras herramientas como la matriz MEFE, que permitió determinar con claridad cuáles son las oportunidades y amenazas con las que cuenta el sector TIC, la matriz MEFI que permitió conocer más de cerca las debilidades y fortalezas con las que cuenta la empresa y la matriz DOFA, que contribuyó a la generación de las estrategias que le dan el paso a la empresa a aprovechar sus fortalezas y las oportunidades del sector ayudándola a ser más competitiva mitigando las amenazas y debilidades con las que cuenta.

2. ESTUDIO DE MERCADOS

A continuación, se determinan y analizan los diferentes factores y características que se presentan en el mercado, con el objetivo de localizar y ubicar la situación y posición en la cual se encuentra la empresa en la industria de los servicios prestados a través de internet.

Este estudio está enfocado en mejorar el posicionamiento y las ventas de la plataforma **Guía de Soluciones TIC**, ya que se identifican factores por los cuáles la empresa no logra crecer como espera y gracias a esto pierde competitividad en el mercado.

Para la correcta realización de este estudio es importante tener en cuenta que la Guía de soluciones TIC funciona como una herramienta de marketing digital y el modelo de negocio es un modelo Business to Business (B2B), es decir, que los servicios que ésta presta van dirigidos directamente a otras empresas y no a personas.

2.1 BARRERAS DE ENTRADA

Como se evidenció en el capítulo anterior de este proyecto, el sector cuenta con más oportunidades que amenazas, según el análisis de las cinco fuerzas de Porter, se pudo observar como existe rivalidad en las empresas que compiten en esta misma industria. Pero, para entender un poco más como se genera esta rivalidad es necesario recordar que el marketing digital son todas aquellas acciones, estrategias publicitarias o comerciales que se realizan a través de internet.

Es importante resaltar que en esta industria existen muchas plataformas y medios que funcionan como herramientas de marketing digital, lo que hace la diferencia en cada una es el propósito que se tenga como herramienta, es decir, a pesar de haber muchas herramientas, cada una de ellas cumple funciones, o muy similares, o muy diferentes y dirigidas a distintos públicos. Algunos ejemplos de estas herramientas son, las webs o blogs, los buscadores, los banners, el email marketing, las redes sociales, los portales web, etc.

En muchas ocasiones estas herramientas no se consideran del todo rivales sino que se complementan. Por ejemplo, la Guía de soluciones TIC, se apoya en el buscador de Google dentro de su plataforma y este a su vez se apoya de la información que contiene la Guía para mostrar en sus resultados de búsquedas en internet y así sucede con muchos sitios web.

Cabe destacar que la rivalidad se presenta es al momento de determinar los costos de la inversión de estas estrategias publicitarias y de los retornos que cada herramienta pueda ofrecer, sin embargo, la competitividad en la industria es alta debido a la cantidad de público que navega en internet.

2.2 DESCRIPCIÓN DEL SERVICIO

La **Guía de Soluciones TIC**, es la plataforma virtual que reúne a las empresas proveedoras de la **industria TIC** en Colombia, para que las empresas públicas y privadas que se encuentren en la búsqueda de soluciones tecnológicas puedan satisfacer sus necesidades, convirtiéndose en un punto de encuentro para **proveedores** y **compradores** tecnológicos.

La plataforma se desarrolló con el objetivo de ser un sitio que genere interacción entre la industria TIC y las empresas del mercado corporativo (empresas de todos los sectores económicos) que a diario requieren de soluciones tecnológicas para suplir sus necesidades.

El propósito de DataMarket, es que la plataforma Guía de Soluciones TIC sea la plataforma tecnológica número uno de consulta en línea en todo el mercado empresarial colombiano.

2.2.1 Características. La plataforma se distingue por contar con las siguientes características:

- **Única:** Es la única plataforma en Colombia en contar en un solo lugar con información detallada de empresas, productos y servicios de la industria TIC.
- **Innovadora:** Se encuentra en constante cambio tecnológico de acuerdo con nuevos desarrollos.
- **Actualizada:** Cuenta con información detallada y actualizada los 365 días del año.
- **Especializada:** Contiene únicamente información de empresas que pertenecen a la industria TIC.
- **Veraz:** Maneja información real y confiable suministrada por las empresas anunciantes de la plataforma.

2.3 MERCADO OBJETIVO

Es el perfil de los posibles compradores, es decir, a quien va dirigido un producto o un servicio. La plataforma está dirigida a dos grupos objetivos: la industria TIC (anunciantes de la plataforma) y las empresas del mercado corporativo (usuarios) como se observa en la Figura 6.

Figura 6. Mercado objetivo de la plataforma Guía de Soluciones TIC



Fuente: Elaboración propia.

2.3.1 Clientes (anunciantes). Los clientes, es decir, quienes anuncian en la plataforma, son empresas de la industria TIC que se encuentran en la búsqueda de posicionamiento de marca y generación de demanda para los productos y/o servicios que comercializan en el mercado. Los anunciantes pueden ser: Proveedores, Fabricantes nacionales e internacionales, Mayoristas, Distribuidores, Integradores, Asesores, Consultores de tecnología y afines.

2.3.2 Usuarios (visitantes). Los usuarios, es decir, quienes visitan y consultan la plataforma, son las empresas públicas y privadas del mercado empresarial de todos los sectores económicos y, las empresas integradoras de tecnología, que se encuentran en la búsqueda constante de productos y/o servicios para la implementación de soluciones tecnológicas para satisfacer una necesidad. Los usuarios pueden ser: Los cargos directivos de las empresas, los ejecutivos especializados y afines de las diferentes áreas de las empresas y los responsables en la asesoría y en la toma de decisión sobre la inversión en tecnología en las empresas.

2.4 SEGMENTACIÓN DEL MERCADO

Una de las mejores formas en las cuales se puede focalizar un grupo objetivo al cual va dirigido un producto o servicio es mediante el análisis de diferentes aspectos que permitan unificar un sector en específico y las características de quienes se les ofrecerá el servicio.

En este caso, se segmentarán empresas y, para esto se tendrán en cuenta factores como: el modelo de negocio de las empresas, la actividad que desempeñan, la ubicación geográfica, el tamaño de las empresas, productos o servicios que comercializan, etc.

2.4.1 Segmentación por tipo de empresa. Para esta segmentación se tienen en cuenta las empresas proveedoras de servicios y/o productos de tecnología que sean: fabricantes, mayoristas, integradores, consultores y/o distribuidores.

2.4.2 Segmentación por actividad. Para esta segmentación se tiene en cuenta que dentro del sector TIC las empresas pueden clasificarse de acuerdo con la actividad a la que se dediquen, se identifican 4 subsectores: Hardware, Comunicaciones, Software y Servicios de tecnología de la información (TI).

2.4.2.1 Empresas de hardware. Estas son empresas que provean soluciones de componentes físicos de un sistema informático, como por ejemplo, empresas que ofrezcan códigos de barras, terminales portátiles, videoproectores, etc.

2.4.2.2 Empresas de redes y comunicaciones. Estas son empresas que provean soluciones relacionadas con medios de transmisión y conmutación que son necesarios para el intercambio de información entre los usuarios de una misma red, como por ejemplo empresas que ofrezcan gabinetes, rack de comunicaciones, equipos para telefonía, etc.

2.4.2.3 Empresas de Software. Estas son empresas que provean soluciones relacionadas con programas, procedimientos, documentos y datos asociados a un sistema de computación, como por ejemplo, empresas que ofrezcan software ERP, software contable, software de facturación, etc.

2.4.2.4 Empresas de Servicios de tecnología de la información (TI). Estas son empresas que provean servicios informáticos, como por ejemplo, empresas que ofrezcan outsourcing de nómina, asesorías de sistemas, desarrollo de aplicaciones a la medida, etc.

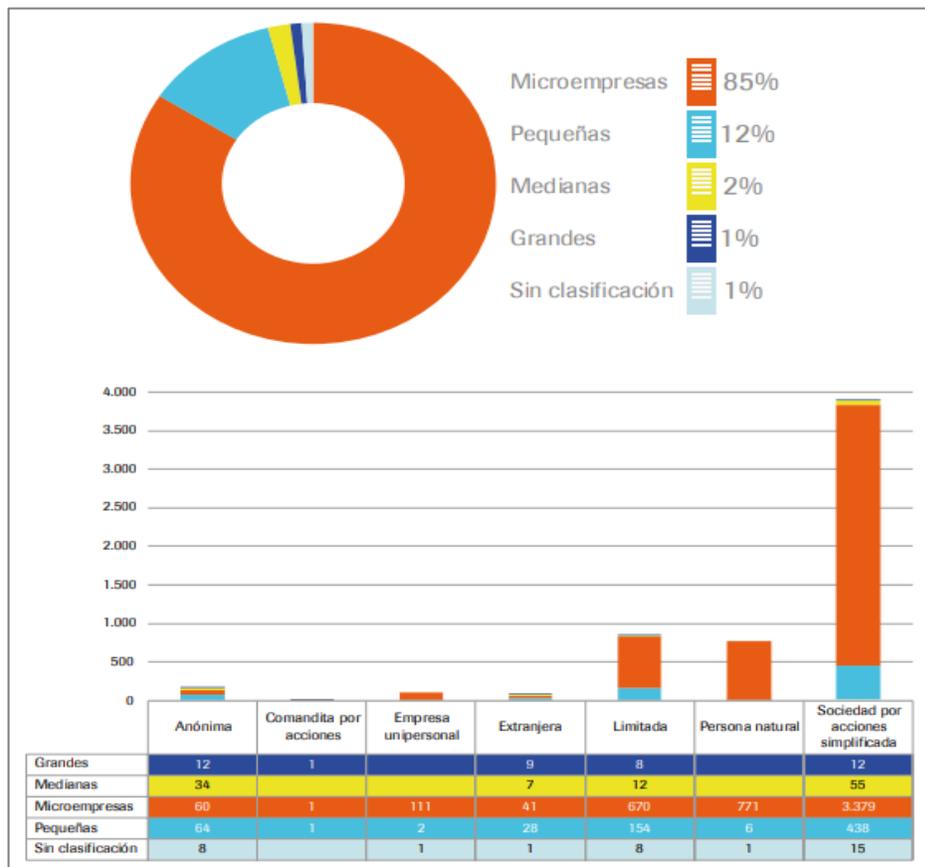
Según registros de la Cámara de Comercio de Bogotá, los subsectores de Software y de Servicios de tecnología de la información (TI) llevan aproximadamente 30 años en Bogotá, ciudad que agrupa el 70% de las empresas del país en estos dos subsectores.¹⁸

¹⁸ CÁMARA DE COMERCIO DE BOGOTÁ. Clúster De Software Y Tecnologías De La Información De Bogotá - Región: Hacia La Implementación De Estrategias Para El Fortalecimiento Del Capital Humano. Bogotá: María Cristina Garzón P., 2017. p. 213978-958-8971-17-9

2.4.3 Segmentación por tamaño de las empresas. Para realizar esta segmentación se tiene en cuenta si las empresas del sector son grandes, medianas, pequeñas o microempresas; se tiene en cuenta el tamaño de las empresas por el valor de sus ventas.

Según la Cámara de Comercio de Bogotá, las empresas de software y Servicios de tecnología de la información (TI) en Bogotá son, en su mayoría, microempresas por lo que cuentan con menos de 10 trabajadores.¹⁹ Pero, gracias al crecimiento de los subsectores, el recurso humano se potencializa con el avance que ha tenido la tecnología para hacer frente a los cambios del mercado.

Gráfico 7. Tamaño y tipo de sociedad de las empresas del subsector de “software y TI” año 2016

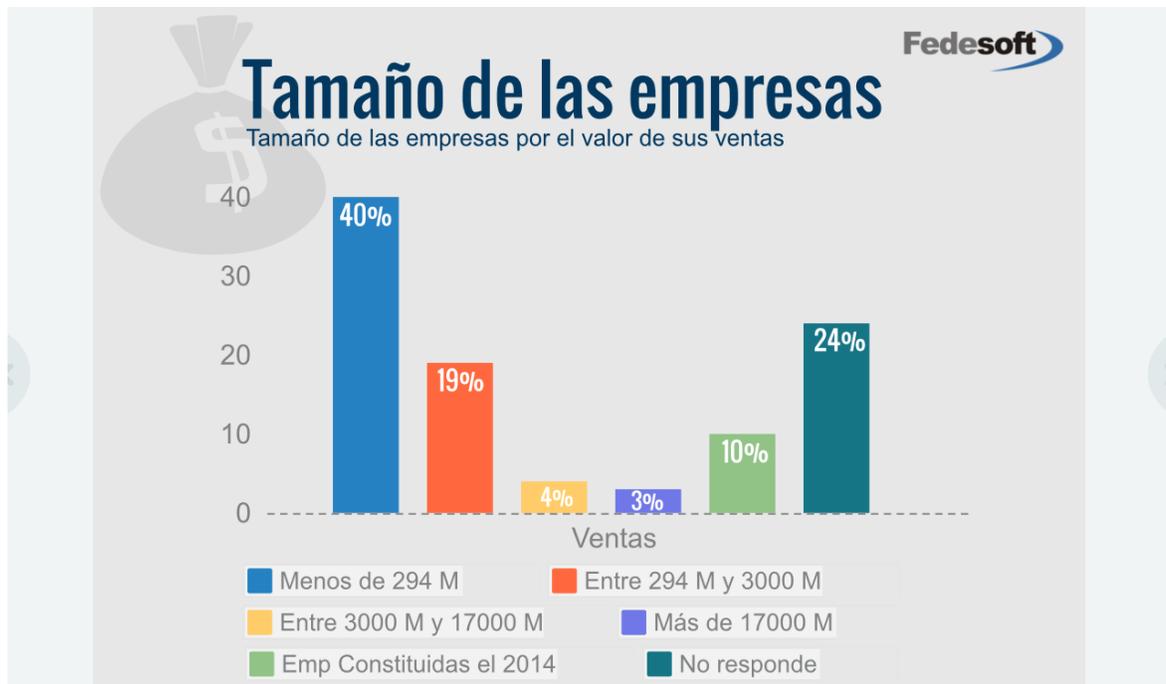


Fuente: CÁMARA DE COMERCIO DE BOGOTÁ. Clúster De Software Y Tecnologías De La Información De Bogotá - Región: Hacia La Implementación De Estrategias Para El Fortalecimiento Del Capital Humano. Bogotá: María Cristina Garzón P., 2017. p. 42. 978-958-8971-17-9. (Consultado el 20 de marzo de 2018).

¹⁹ Ibid., p. 42

Según el Gráfico 7., el 85% lo conforman las microempresas estando ubicadas dentro de todos los tipos de sociedades, seguido están las empresas pequeñas con un 12% también estando en todos los tipos de sociedades, le sigue con un 2% las empresas medianas y por último con un 1% las empresas grandes y sin clasificar. La mayoría de las empresas de todos los tamaños se encuentran aglomeradas en el tipo de sociedades por acciones simplificadas.

Gráfico 8. Tamaño de las empresas por el valor de sus ventas año 2015



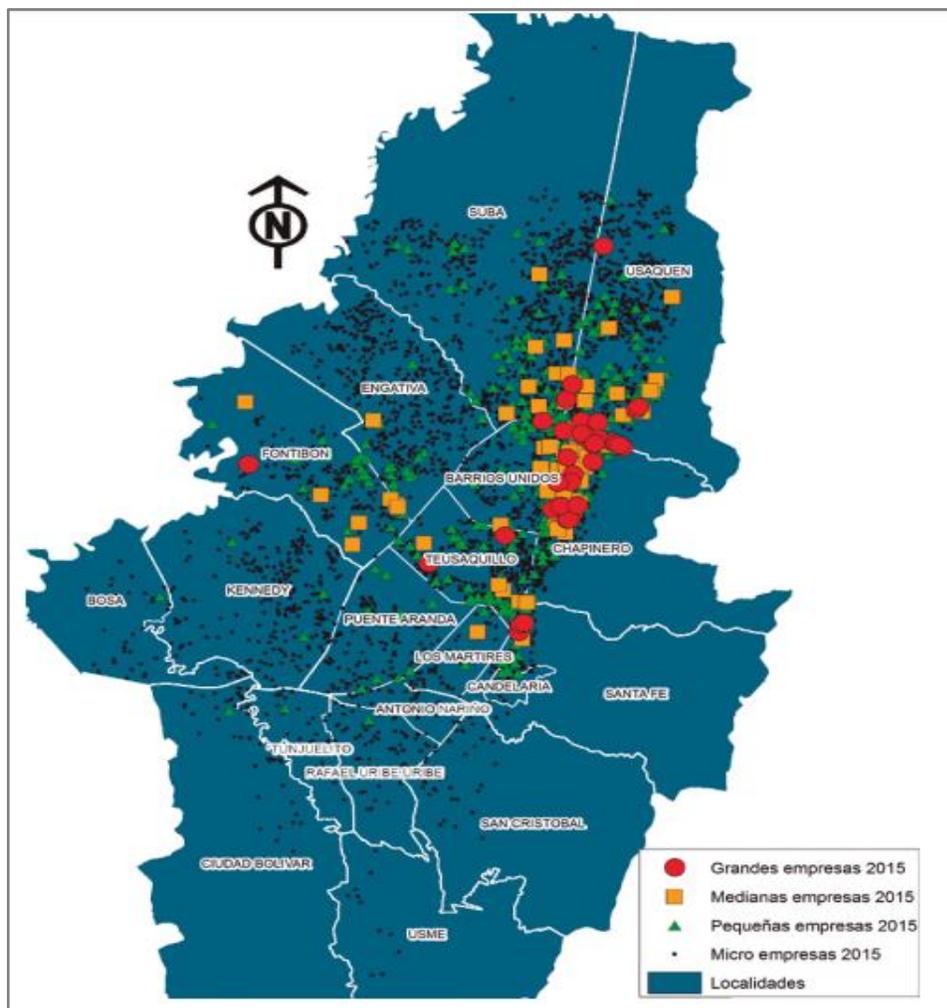
Fuente: ¿Cómo Es La Industria De Software Y TI colombiana? [en línea]. Fedesoft. 2016. Disponible en Internet: <http://fedesoft.org/noticias-fedesoft/como-es-la-industria-de-software-y-ti-colombiana/>. (Consultado el 25 de marzo de 2018).

El Gráfico 8., muestra que, para el año 2015 el 40% de las empresas vendieron menos de 294 millones de pesos, seguido, con el 24% están las empresas que no respondieron de cuanto fue el valor de sus ventas, continua el 19% de las empresas con unas ventas entre 294 millones y 3000 millones de pesos, seguido un 10%, las empresas que se constituyeron en el año 2014, luego, las empresas que representan un 4% con unas ventas entre 3000 millones y 17000 millones de pesos y por último, con un 3% están las empresas que tuvieron ventas por más de 17000 millones de pesos.

2.4.4 Segmentación geográfica. Para esta segmentación se tiene en cuenta las empresas proveedoras de tecnología que se encuentren ubicadas en toda Colombia ya que la plataforma se ofrece como un servicio que se presta mediante Internet.

Por otra parte, en Bogotá, la localización geográfica de las empresas de Software y TI tiende a variar cuando son microempresas. Pero las pequeñas, medianas y grandes empresas se concentran en las localidades de Chapinero y Usaquén, mientras que, en Suba y Teusaquillo, están en menor medida como se observa en la Figura 7.

Figura 7. Localización y tamaño de las empresas del subsector de Software y TI – 2015



Fuente: CÁMARA DE COMERCIO DE BOGOTÁ. Clúster De Software Y Tecnologías De La Información De Bogotá - Región: Hacia La Implementación De Estrategias Para El Fortalecimiento Del Capital Humano. Bogotá: María Cristina Garzón P., 2017. p. 43. 978-958-8971-17-9 (Consultado el 25 de marzo de 2018).

2.5 INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

Esta herramienta ayudará a DataMarket en la recopilación de datos necesarios para evidenciar el comportamiento del mercado actualmente, permitiendo a la empresa tomar decisiones de manera oportuna y correcta, utilizando adecuadamente las estrategias del marketing digital para afrontar la demanda de su mercado.

Para comenzar con la investigación de mercados en la empresa, se realizará un plan de muestreo el cual permitirá ver la cantidad de población necesaria para comenzar con la investigación, en la cual se definirán las características de la muestra, ya sea un muestreo probabilístico, o no probabilístico, donde se seleccionará uno de los distintos tipos de forma para la recolección de datos.

Después de hallar el número de la muestra del mercado se realizará la encuesta y por último se analizarán los resultados obtenidos en la investigación para dar paso al análisis de la demanda y oferta del mercado.

2.5.1 Diseño de investigación. Para DataMarket es importante identificar los clientes potenciales que se encuentran en el mercado y encontrar qué necesidades son las que tienen las empresas. Para esto, el diseño de la investigación debe permitir identificar qué tipo de muestreo se realizará para diseñar una herramienta que permita recopilar la información necesaria.

2.5.1.1 Objetivo de la investigación. Identificar cuáles son los clientes potenciales que se encuentran en el mercado colombiano, las características con las cuales el cliente estaría dispuesto a pautar en la plataforma y de esta manera saber cuáles empresas podrían llegar a ser sus clientes y por los cuales DataMarket debe estar en la capacidad de atender.

2.5.1.2 Plan de muestreo. Se realizará un muestreo no probabilístico por conveniencia ya que DataMarket cuenta con una base de datos de empresas del mercado corporativo de todos los sectores económicos y esto le permite tener accesibilidad a las empresas que se requieren para el estudio y que se consideran potenciales clientes. Los criterios que se tendrán en cuenta para la selección de la muestra de las empresas y para que DataMarket realice el filtro dentro de su base de datos se describen a continuación.

- **Criterios de selección de la muestra.** Para la selección de la muestra se tienen en cuenta las empresas que se encuentran en el mercado TIC que provean soluciones de Software, Servicios TI, Hardware, Redes y Comunicaciones, pueden ser grandes, medianas y pequeñas, pueden ser fabricantes, mayoristas, integradores, consultores y/o distribuidores de servicios y productos tecnológicos, y que se encuentren ubicadas en cualquier región de Colombia.

- **Criterios para el filtro de la muestra en la base de datos de DataMarket.** Para que DataMarket pueda sacar el listado de las empresas dentro de su base de datos tiene en cuenta lo siguiente: empresas proveedoras de tecnología, que no sean anunciantes actuales ni pasados de la plataforma y que estén dentro de la categoría de buen potencial (cuenten con página web y ofrecen más de 3 productos y/o servicios).

2.5.2 Diseño de la encuesta. El diseño de las preguntas utilizadas para la encuesta y para el desarrollo de este estudio tienen como objetivo, por un lado, ayudarle a DataMarket a determinar el potencial que tienen las empresas que llenarán la encuesta y, por otro lado, determinar el grado de aceptación y el potencial comercial que tiene la Plataforma Guía de Soluciones TIC en el mercado. El formato de la encuesta realizada para este estudio se encuentra en el Anexo C.

2.5.3 Aplicación de la encuesta. Una vez que DataMarket realiza el filtro en su base de datos, genera un listado de las empresas, las cuales se reparten equitativamente entre los comerciales de la empresa para que ellos sean los encargados de hacerle llegar la encuesta a las empresas.

DataMarket, a través de su experiencia en su gestión comercial, es consiente que esta tarea no es fácil puesto que las empresas no llenarán la encuesta solo por un envío de email que se realice sin hacer una llamada. Por otro lado, esta encuesta no puede ser diligenciada por cualquier cargo dentro de las empresas, sino que tiene que ser diligenciada por la persona encargada en el área de mercadeo, comercial o cargos afines, o el mismo dueño de la empresa.

Por lo anterior, se genera una estrategia para que las empresas diligencien la encuesta, la cual consiste en que cada comercial llama a cada empresa, aprovecha para actualizarla dentro de la base de datos y le comenta acerca del estudio de mercados que se está realizando, para saber si le interesa ser parte de la muestra y desea diligenciar la encuesta y, como contraprestación, se le otorgará la posibilidad de publicar gratis en la plataforma información de dos productos y/o servicios durante seis meses (tiempo justo para poder demostrar resultados a través de la plataforma). Si la empresa acepta diligenciarla, se le enviará por email la encuesta y la carta de compromiso por parte de DataMarket la cual se encuentra en el Anexo D.

2.5.4 Análisis de resultados. Se contactaron a 100 empresas consideradas como potenciales clientes, 50 de estas autorizaron el envío de la encuesta y únicamente 24 empresas la diligenciaron. Los resultados obtenidos se analizarán a continuación.

- **Pregunta 1.** Evalúe los siguientes enunciados según su conocimiento y aplicación del Marketing Digital en su empresa considerando la siguiente escala:

5. Lo conozco y lo aplico, 4. Lo conozco y no lo aplico, pero me interesa aplicarlo, 3. Lo conozco y no me interesa aplicarlo, 2. No lo conozco, pero me interesa conocerlo, 1. No lo conozco y no me interesa conocerlo.

Esta pregunta se diseñó con el fin de conocer, qué tan familiarizadas están las empresas con el concepto del marketing digital y determinar cuáles herramientas son las que más implementan. Para DataMarket esto es muy importante ya que su objetivo es llegar a las empresas que están inmersas en el mundo del internet y lo utilizan y aprovechan para generar oportunidades de negocios y para el posicionamiento de su marca. En la Tabla 15., se muestra la calificación que las empresas dieron a cada ítem evaluado.

Tabla 15. Pregunta 1

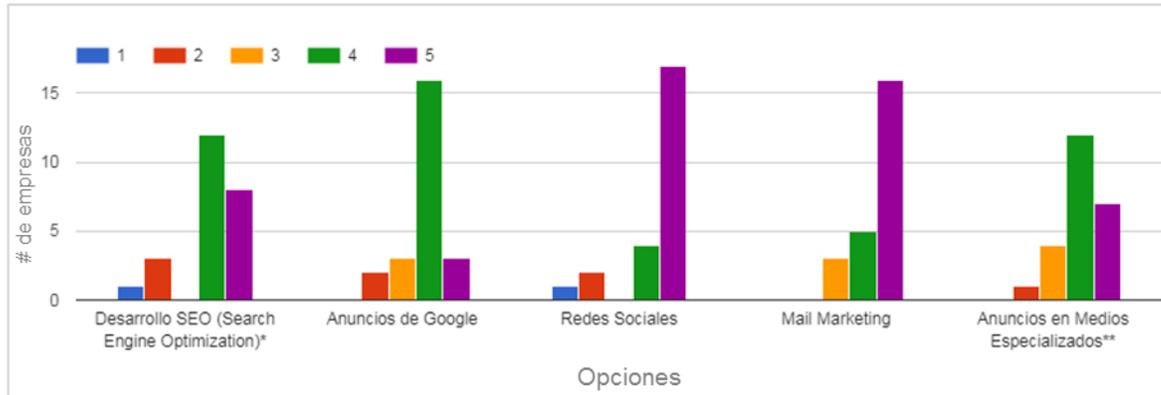
| Opciones | # de respuestas según escala | | | | |
|-----------------------------------|------------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Desarrollo SEO | 1 | 3 | 0 | 12 | 8 |
| Anuncios de Google | 0 | 2 | 3 | 16 | 3 |
| Redes Sociales | 1 | 2 | 0 | 4 | 17 |
| Mail Marketing | 0 | 0 | 3 | 5 | 16 |
| Anuncios en Medios Especializados | 0 | 1 | 4 | 12 | 7 |
| Total | 3 | 10 | 13 | 53 | 56 |

Fuente: Elaboración propia

La Tabla 15., muestra que para los diferentes conceptos del marketing digital el mayor de los totales se encuentra para la escala número 5 (lo conozco y lo aplico) y el menor de los totales es para la escala número 1 (no lo conozco y no me interesa conocerlo). Lo anterior, quiere decir que las empresas están dando el paso a lo digital y se preocupan por aplicar diferentes herramientas y estrategias en torno al internet para darse a conocer en el mercado.

El Gráfico 9., muestra los resultados obtenidos en general para cada uno de los ítems evaluados.

Gráfico 9. Pregunta 1



Fuente: Elaboración propia

Según el resultado del Gráfico 9., se puede observar que en color morado se encuentran la mayor parte de las empresas que conocen y utilizan las redes sociales y el mail marketing como una herramienta indispensable para su gestión. Por otra parte, en color verde se encuentra un gran número de empresas que conocen, no usan, pero si están interesados en utilizar los anuncios de Google.

A continuación, se detallarán los resultados para cada una de las opciones evaluadas anteriormente.

- **Pregunta 1 - desarrollo SEO (Search Engine Optimization).** El desarrollo SEO son todas las técnicas y herramientas que se implementan para lograr aparecer en los primeros resultados orgánicos de los motores de búsqueda.

La Tabla 16., muestra el número de respuestas para cada escala y el porcentaje que representa cada uno en la opción desarrollo SEO.

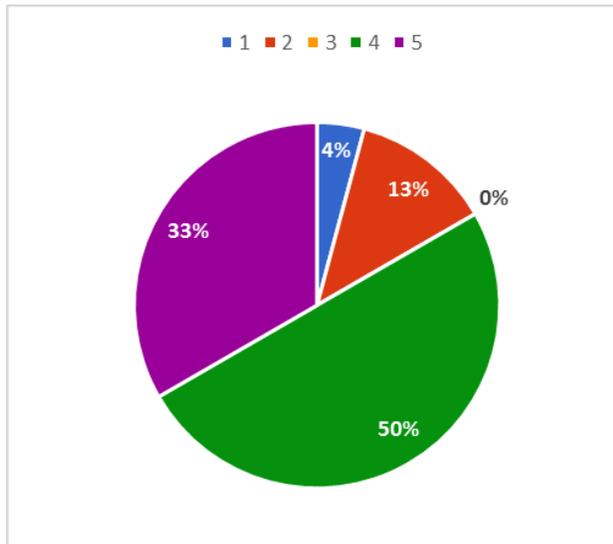
Tabla 16. Pregunta 1 – desarrollo SEO

| Escala | # de respuestas | Porcentaje |
|--------------|-----------------|-------------|
| 1 | 1 | 4% |
| 2 | 3 | 13% |
| 3 | 0 | 0% |
| 4 | 12 | 50% |
| 5 | 8 | 33% |
| Total | 24 | 100% |

Fuente: Elaboración propia

El Gráfico 10., muestra los resultados porcentuales para desarrollo SEO.

Gráfico 10. Pregunta 1 – desarrollo SEO



Fuente: Elaboración propia

Según el Gráfico 10., el 50% de las empresas sabe qué es el desarrollo SEO, no lo aplica pero si le interesa aplicarlo en su empresa, el 33% de las empresas si lo aplica, mientras que, el 13% no saben acerca de este concepto pero desean informarse y el 4% de las empresas no les interesa conocerlo.

- **Pregunta 1 - anuncios de Google.** Es la publicidad paga que se hace mediante Google, como Adwords; que son los anuncios que Google muestra en los primeros resultados de búsqueda de acuerdo a palabras claves introducidas en la búsqueda.

La Tabla 17., muestra el número de respuestas para cada escala y el porcentaje que representa cada uno en la opción anuncios de Google.

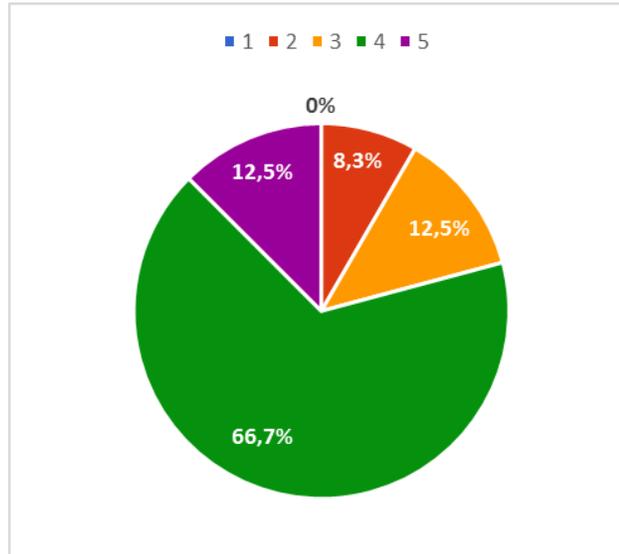
Tabla 17. Pregunta 1 – anuncios de Google

| Escala | # de respuestas | Porcentaje |
|---------------|------------------------|-------------------|
| 1 | 0 | 0% |
| 2 | 2 | 8,3% |
| 3 | 3 | 12,5% |
| 4 | 16 | 66,7% |
| 5 | 3 | 12,5% |
| Total | 24 | 100% |

Fuente: Elaboración propia

El Gráfico 11., muestra los resultados porcentuales para anuncios de Google.

Gráfico 11. Pregunta 1 – anuncios de Google



Fuente: Elaboración propia

Según el Gráfico 11., el 66.7% de las empresas conoce sobre los anuncios de Google, no lo aplica pero si le interesa aplicarlo en su empresa. Por otra parte, un 12.5% de las empresas conocen este concepto y no les interesa aplicarlo. Otro 12.5% de las empresas desconocen el concepto y no lo desean aplicar y un 8.3% de las empresas lo desconocen pero les interesa informarse sobre el mismo.

- **Pregunta 1 - redes sociales.** Las redes sociales son sitios en internet que permiten conectar a las personas u organizaciones que tengan intereses en común, ayudando a generar amistades o contactos de negocios en el tiempo. Así mismo, son de gran potencial para el posicionamiento de las marcas. Algunas de las redes sociales más importantes son: Facebook, Twitter, LinkedIn, Instagram, etc.

La Tabla 18., muestra el número de respuestas para cada escala y el porcentaje que representa cada uno en la opción redes sociales.

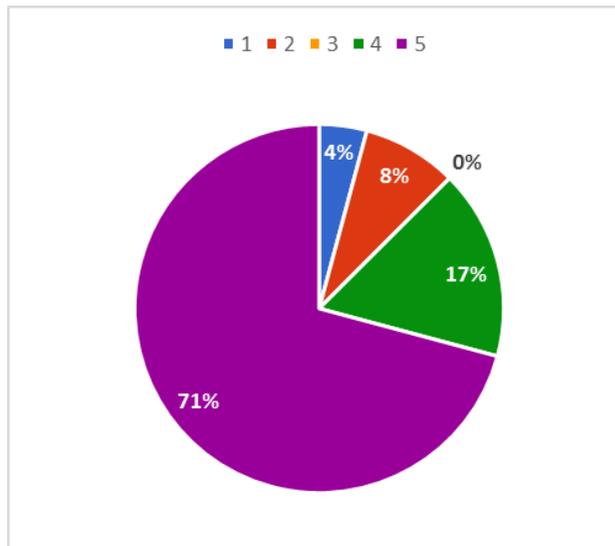
Tabla 18. Pregunta 1 – redes sociales

| Escala | # de respuestas | Porcentaje |
|--------------|-----------------|-------------|
| 1 | 1 | 4% |
| 2 | 2 | 8% |
| 3 | 0 | 0% |
| 4 | 4 | 17% |
| 5 | 17 | 71% |
| Total | 24 | 100% |

Fuente: Elaboración propia

El Gráfico 12., muestra los resultados porcentuales para redes sociales.

Gráfico 12. Pregunta 1 – redes sociales



Fuente: Elaboración propia

Según el Gráfico 12., el 71% de las empresas conoce sobre las redes sociales y las utiliza para su gestión, el 17% de las empresas saben sobre las redes sociales, no las utilizan pero si les interesaría aplicarlas. Por otra parte, el 8% no saben acerca de esto, pero desean informarse y el 4% de las empresas no saben como funcionan ni tampoco les interesa informarse.

- **Pregunta 1 - mail marketing.** El mail marketing también es conocido como emailing, es la publicidad que se hace a través de mensajes atractivos por correo electrónico para capturar futuros clientes.

La Tabla 19., muestra el número de respuestas para cada escala y el porcentaje que representa cada uno en la opción mail marketing.

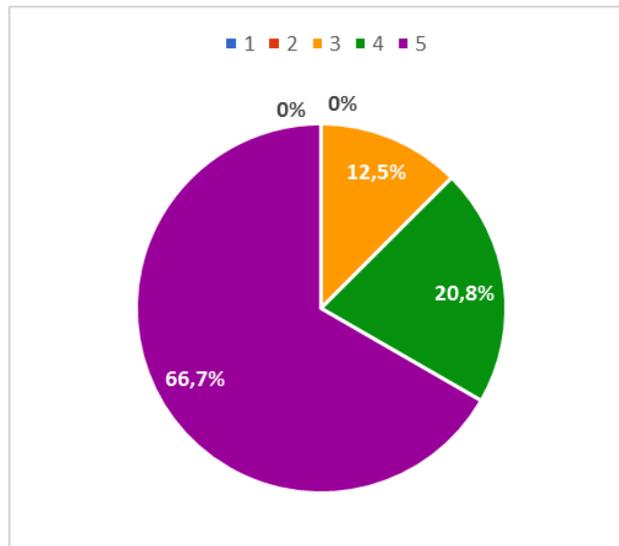
Tabla 19. Pregunta 1 – mail marketing

| Escala | # de respuestas | Porcentaje |
|--------------|-----------------|-------------|
| 1 | 0 | 0% |
| 2 | 0 | 0% |
| 3 | 3 | 12,5% |
| 4 | 5 | 20,8% |
| 5 | 16 | 66,7% |
| Total | 24 | 100% |

Fuente: Elaboración propia

El Gráfico 13., muestra los resultados porcentuales para mail marketing.

Gráfico 13. Pregunta 1 – mail marketing



Fuente: Elaboración propia

Según el Gráfico 13., el 66.7% de las empresas conoce acerca del mail marketing y lo aplican en su empresa para su gestión, el 20.8% de las empresas han escuchado sobre esta herramienta, no la aplican, pero si les interesaría aplicarla en su empresa, mientras que, el 12.5% de las empresas conocen esta herramienta pero no les interesa utilizarla.

- **Pregunta 1 - anuncios en medios especializados.** Es la publicidad que se realiza a través de medios como, por ejemplo; periódicos online, directorios electrónicos, blogs, páginas de foros, radio online, etc.

La Tabla 20., muestra el número de respuestas para cada escala y el porcentaje que representa cada uno en la opción anuncios en medios especializados.

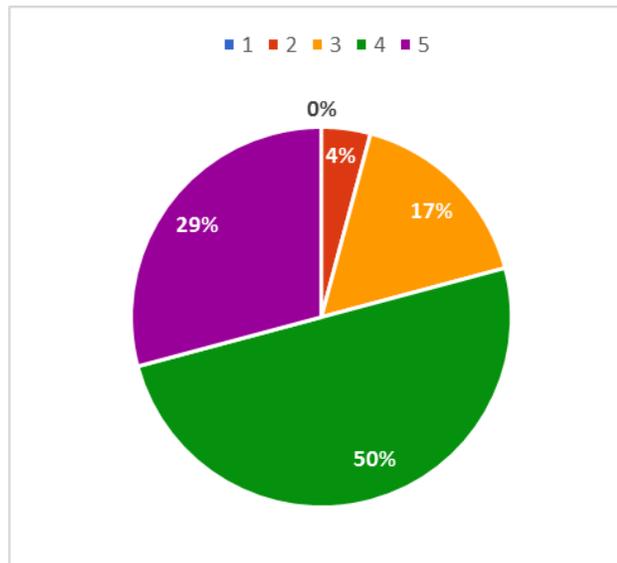
Tabla 20. Pregunta 1 – anuncios en medios especializados

| Escala | # de respuestas | Porcentaje |
|---------------|------------------------|-------------------|
| 1 | 0 | 0% |
| 2 | 1 | 4% |
| 3 | 4 | 17% |
| 4 | 12 | 50% |
| 5 | 7 | 29% |
| Total | 24 | 100% |

Fuente: Elaboración propia

El Gráfico 14., muestra los resultados porcentuales para anuncios en medios especializados.

Gráfico 14. Pregunta 1 – anuncios en medios especializados



Fuente: Elaboración propia

Según el Gráfico 14., el 50% de las empresas conoce estos medios, no los aplica en su empresa, pero si le interesaría aplicarlos, el 29% de las empresas dice que si lo conocen y que lo aplican en su gestión. Mientras que, el 17% de las empresas conocen estos medios y no les interesa utilizarlos y el 4% de las empresas no conocen estos medios pero les interesa informarse sobre estos.

- **Pregunta 2.** ¿Su empresa ha invertido o invierte actualmente en publicidad?

Esta pregunta se diseñó con el objetivo de saber si las empresas están acudiendo a medios de inversión en publicidad para su gestión. En la Tabla 21., se muestra el número de respuestas y el porcentaje para cada opción.

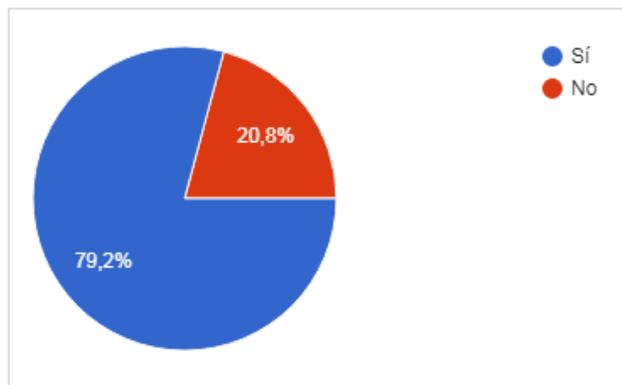
Tabla 21. Pregunta 2

| Opción | # de respuestas | Porcentaje |
|--------------|-----------------|-------------|
| SI | 19 | 79,2% |
| NO | 5 | 20,8% |
| Total | 24 | 100% |

Fuente: Elaboración propia

La Tabla 21., muestra que, de 24 empresas, 19 han invertido o invierten actualmente en publicidad y las demás no lo hacen.

Gráfico 15. Pregunta 2



Fuente: Elaboración propia

Según el resultado del Gráfico 15., el 79.2% de las empresas invierte en publicidad y el 20.8% no lo hace.

- **Pregunta 3.** ¿En qué tipo de publicidad invierte?

Esta pregunta se desarrolló con el objetivo de conocer si las empresas continúan invirtiendo en medios tradicionales de publicidad, en publicidad digital, o en ambos. En la Tabla 22., se muestra el número de respuestas y el porcentaje para cada opción.

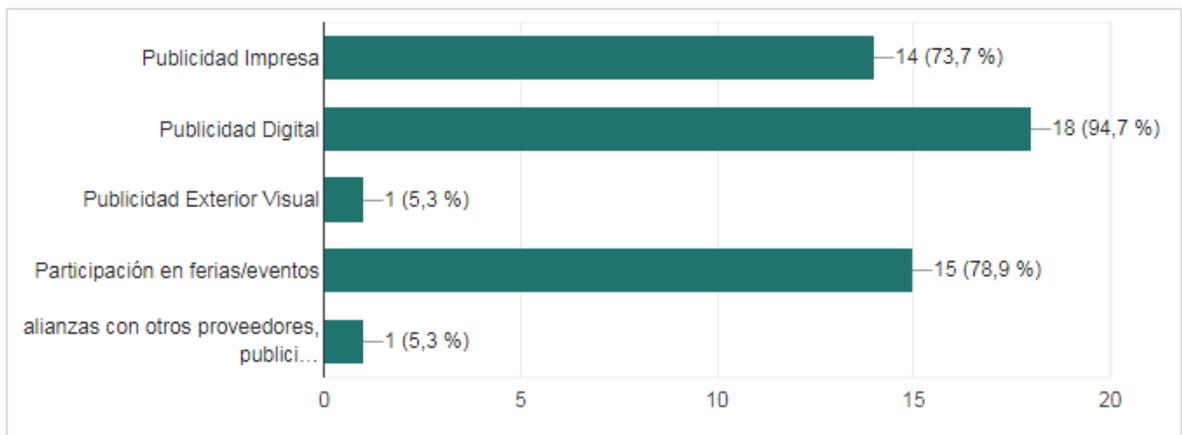
Tabla 22. Pregunta 3

| Opciones | # de respuestas | Porcentaje |
|---------------------------------|-----------------|------------|
| Publicidad Impresa | 14 | 73,7% |
| Publicidad Digital | 18 | 94,7% |
| Publicidad Exterior Visual | 1 | 5,3% |
| Participación en ferias/eventos | 15 | 78,9% |
| Otra | 1 | 5,3% |

Fuente: Elaboración propia

La Tabla 22., muestra que las empresas invierten mayormente en publicidad digital, en la participación de ferias y eventos, y en publicidad impresa.

Gráfico 16. Pregunta 3



Fuente: Elaboración propia

Según resultados del Gráfico 16., la publicidad digital con el 94.7% es la publicidad en la que más invierten las empresas, seguida la participación en ferias y eventos con el 78.9% y la publicidad impresa con el 73.7%, este último indica que las empresas aún siguen invirtiendo en un medio tradicional. Mientras que, la publicidad exterior y otras (alianzas con proveedores y publicidad conjunta) tienen un 5.3% cada uno.

- **Pregunta 4.** ¿En qué Medios Digitales ha anunciado?

Esta pregunta tiene como fin determinar, de las empresas que contestaron publicidad digital en la pregunta anterior, saber cuáles son los medios digitales en los que invierten mayormente. En la Tabla 23., se muestra el número de respuestas y el porcentaje para cada opción.

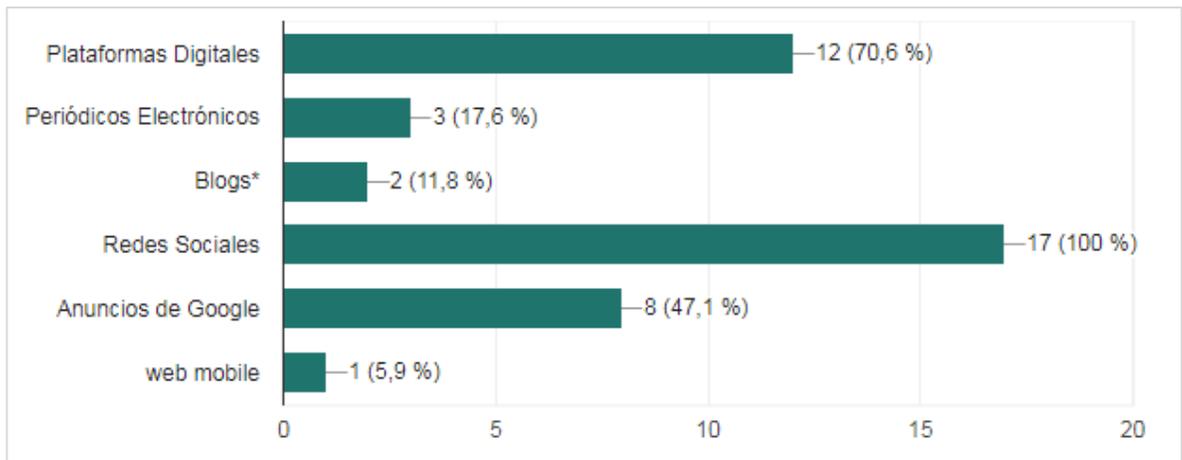
Tabla 23. Pregunta 4

| Opciones | # de respuestas | Porcentaje |
|-------------------------|-----------------|------------|
| Plataformas Digitales | 12 | 70,6% |
| Periódicos Electrónicos | 3 | 17,6% |
| Blogs | 2 | 11,8% |
| Redes Sociales | 17 | 100% |
| Anuncios de Google | 8 | 47,1% |
| Otro | 1 | 5,9% |

Fuente: Elaboración propia

La Tabla 23., muestra que las empresas invierten más en las redes sociales y en las plataformas digitales.

Gráfico 17. Pregunta 4



Fuente: Elaboración propia

Según el Gráfico 17., las redes sociales con el 100%, son el medio digital en el que todas las empresas invierten, seguido las plataformas digitales con un 70.6%. Mientras que, anuncios de Google con un 47.1%, periódicos electrónicos con 17.6%, blogs con 11.8% y otro (web mobile) con un 5.9% es en donde menos invierten las empresas.

- **Pregunta 5.** ¿Cuál ha sido su experiencia en la participación de Medios Digitales?

Esta pregunta se diseñó con el objetivo de conocer cuál ha sido la percepción y la experiencia que han vivenciado las empresas al participar en los medios digitales.

En la Tabla 24., se muestra el número de respuestas y el porcentaje para cada opción.

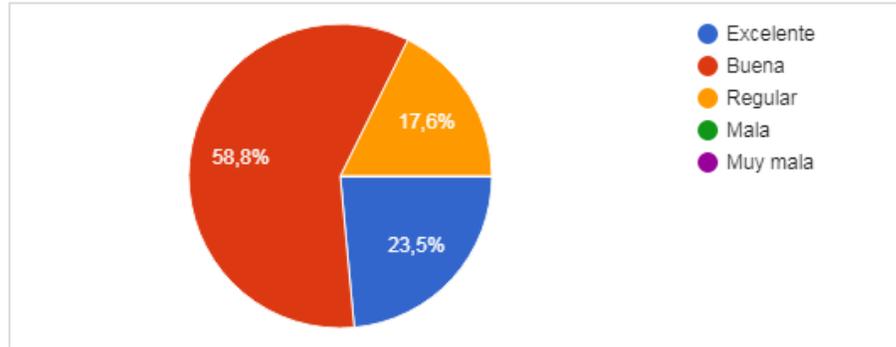
Tabla 24. Pregunta 5

| Opción | # de respuestas | Porcentaje |
|---------------|------------------------|-------------------|
| Excelente | 4 | 23,5% |
| Buena | 10 | 58,8% |
| Regular | 3 | 17,6% |
| Mala | 0 | 0% |
| Muy mala | 0 | 0% |
| Total | 17 | 100% |

Fuente: Elaboración propia

La Tabla 24., muestra que la mayor parte de las empresas han tenido una buena experiencia.

Gráfico 18. Pregunta 5



Fuente: Elaboración propia

El Gráfico 18., muestra que el 58.8% de las empresas han tenido una buena experiencia en la participación en medios digitales, el 23.5% de las empresas han tenido una experiencia excelente y el 17.6% una experiencia regular.

Algunas de las razones por las cuales las empresas dicen que su experiencia ha sido buena, es porque se puede obtener visibilidad y reconocimiento, aunque no en muchas ocasiones esto se traduzca en ventas y, porque se tiene la posibilidad de revisar las estadísticas en tiempo real y medir el retorno de la inversión.

Algunas de las razones por las cuales ha sido regular la experiencia, es porque no se han logrado obtener muchos contactos y porque en ocasiones no ofrece los retornos esperados.

- **Pregunta 6.** ¿Normalmente sus clientes nuevos llegan a través de?
Esta pregunta se realiza con el objetivo de determinar qué tan efectivos son los medios y procesos por los cuales las empresas se dan a conocer ante sus

potenciales clientes. En la Tabla 25., se muestra el número de respuestas y el porcentaje para cada opción.

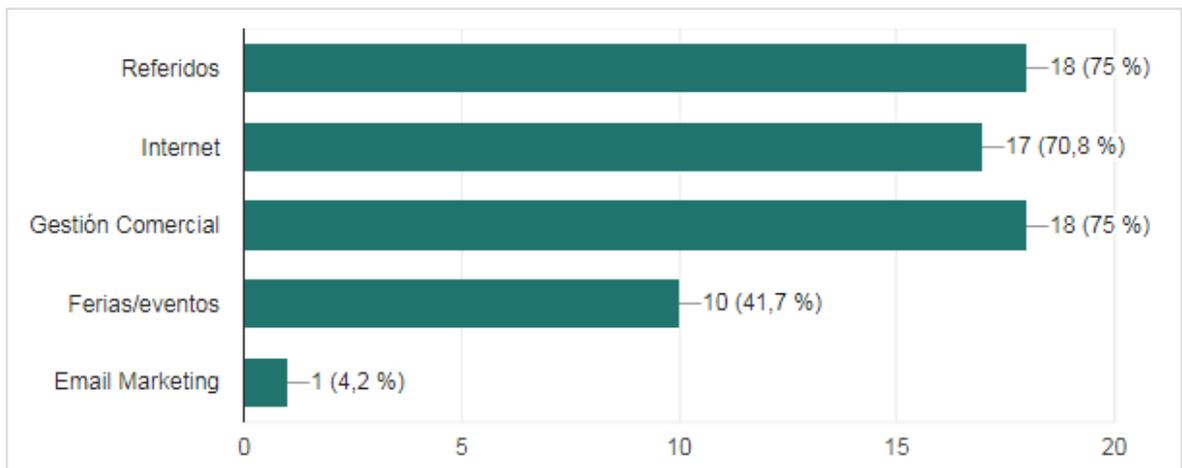
Tabla 25. Pregunta 6

| Opciones | # de respuestas | Porcentaje |
|-------------------|-----------------|------------|
| Referidos | 18 | 75% |
| Internet | 17 | 70,8% |
| Gestión Comercial | 18 | 75% |
| Ferias/eventos | 10 | 41,7% |
| Otro | 1 | 4,2% |

Fuente: Elaboración propia

La Tabla 25., muestra que los potenciales clientes de las empresas llegan en gran medida gracias a su gestión comercial, los referidos y a través de internet.

Gráfico 19. Pregunta 6



Fuente: Elaboración propia

En el Gráfico 19., se puede observar que los referidos y la gestión comercial con un 75%, son en mayor medida por donde las empresas logran atraer a sus potenciales clientes, seguido de internet con un 70.8%. Mientras que, las ferias y eventos, y otros (email marketing) con un 41.7% y 4.2% respectivamente, son por donde en menor medida llegan los futuros clientes.

- **Pregunta 7.** ¿Cuál herramienta de Marketing Digital le permite a su empresa ser encontrada en Internet?

Esta pregunta se desarrolló teniendo en cuenta la pregunta anterior. De acuerdo con las empresas que respondieron internet, se pretende determinar a través de

que herramienta los encuentran por ahí. En la Tabla 26., se muestra el número de respuestas y el porcentaje para cada opción.

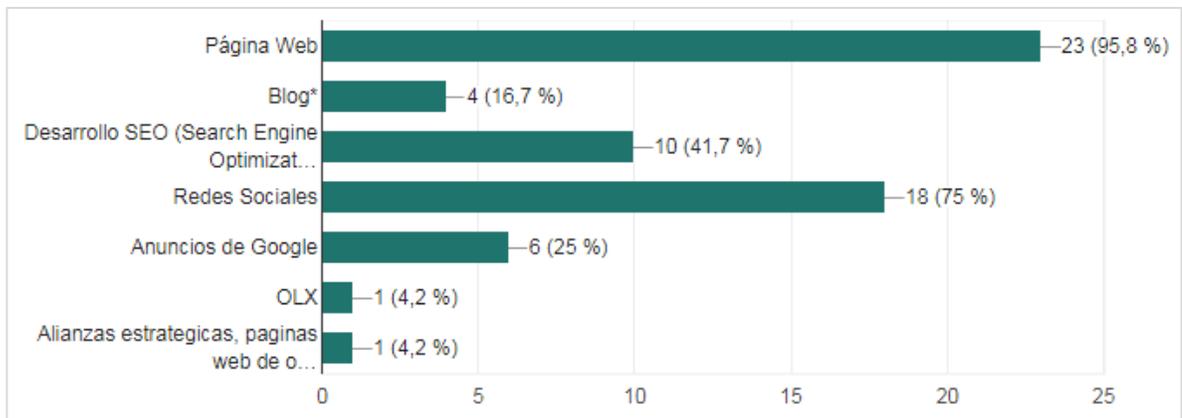
Tabla 26. Pregunta 7

| Opciones | # de respuestas | Porcentaje |
|--------------------|-----------------|------------|
| Página Web | 23 | 95,8% |
| Blog | 4 | 16,7% |
| Desarrollo SEO | 10 | 41,7% |
| Redes Sociales | 18 | 75% |
| Anuncios de Google | 6 | 25% |
| Otro | 2 | 8,3% |

Fuente: Elaboración propia

La Tabla 26., muestra que la mayor parte de las empresas se dan a conocer por internet a través de su página web y de sus redes sociales.

Gráfico 20. Pregunta 7



Fuente: Elaboración propia

Según los resultados del Gráfico 7., la pagina web con un 95.8% es, por donde en gran medida las empresas se dan a conocer en internet, seguido de las redes sociales con un 75%. Mientras que, desarrollo SEO con 41.7%, anuncios de Google con 25%, blog con 16.7% y otros (alianzas estratégicas, otras páginas web y OLX), con 8.3% son, por donde en menor medida las empresas son encontradas en internet.

- **Pregunta 8.** ¿Conoce o anuncia actualmente en medios especializados en tecnología?

Esta pregunta se diseñó con el fin de saber si las empresas actualmente conocen o invierten en publicidad o en algún medio especializado en el entorno TIC. En la Tabla 27., se muestra el número de respuestas y el porcentaje para cada opción.

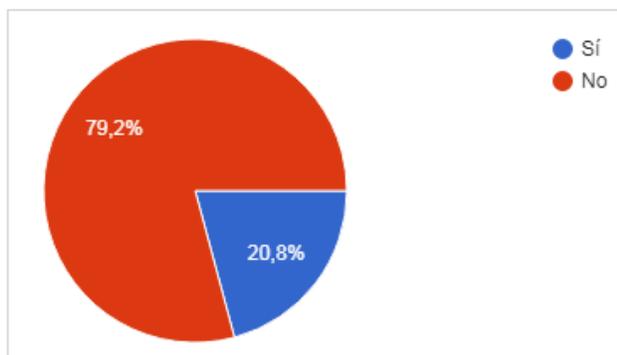
Tabla 27. Pregunta 8

| Opción | # de respuestas | Porcentaje |
|---------------|------------------------|-------------------|
| SI | 5 | 20,8% |
| NO | 19 | 79,2% |
| Total | 24 | 100% |

Fuente: Elaboración propia

La Tabla 27., muestra que 5 empresas de 24 que contestaron la encuesta conocen o anuncian en un medio especializado en tecnología y las demás no.

Gráfico 21. Pregunta 8



Fuente: Elaboración propia

El resultado del Gráfico 21., evidencia que el 79.2% de las empresas, no conoce o no anuncia en un medio en internet que sea especializado en tecnología y que el 20.8% de las empresas si conoce algún medio especializado en tecnología. Algunos de esos medios nombrados por las empresas son; el catálogo de Equipos y Soluciones, IT Manager, Computerworld y el Catálogo de Software.

- **Pregunta 9.** ¿Le gustaría anunciar en una plataforma digital especializada en tecnología que además de generarle oportunidades comerciales, contribuya con el posicionamiento de su marca en el mercado?

La pregunta se desarrolló con el objetivo de determinar si a las empresas les gustaría invertir en una plataforma digital especializada en tecnología que les genere oportunidades de negocios y que pueda mejorar el posicionamiento de su marca en el mercado. Esta pregunta está enfocada en la plataforma tecnológica de DataMarket, la Guía de Soluciones TIC. En la Tabla 28., se muestra el número de respuestas y el porcentaje para cada opción.

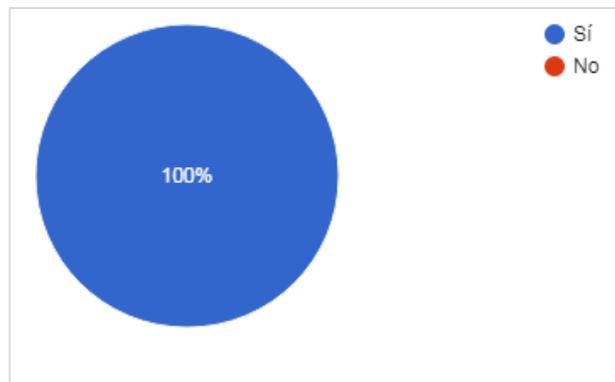
Tabla 28. Pregunta 9

| Opción | # de respuestas | Porcentaje |
|--------------|-----------------|-------------|
| SI | 24 | 100,0% |
| NO | 0 | 0% |
| Total | 24 | 100% |

Fuente: Elaboración propia

La Tabla 28., muestra que todas las empresas que contestaron la encuesta sí les interesaría participar en un medio digital especializado en tecnología.

Gráfico 22. Pregunta 9



Fuente: Elaboración propia

Según el resultado del Gráfico 22., el 100% de las empresas están interesadas en invertir en un medio digital especializado en tecnología como la Guía de Soluciones TIC, que les genere oportunidades de negocios y que aumente el posicionamiento de su marca.

Es importante recordar que las empresas que diligenciaron la encuesta obtienen el beneficio de la publicación gratuita de su información en la plataforma por 6 meses, por lo que esto se puede ver afectado a que el 100% de las empresas hubieran respondido sí a esta pregunta.

- **Pregunta 10.** ¿Cuánto estaría dispuesto a invertir anualmente en publicidad en una plataforma digital especializada en tecnología?

Esta pregunta se diseñó con el fin de conocer cuál es el presupuesto que las empresas tienen en publicidad y cuánto estarían dispuestos a invertir anualmente por anunciar en una plataforma digital especializada en tecnología como la Guía de Soluciones TIC. En la Tabla 29., se muestra el número de respuestas y el porcentaje para cada opción.

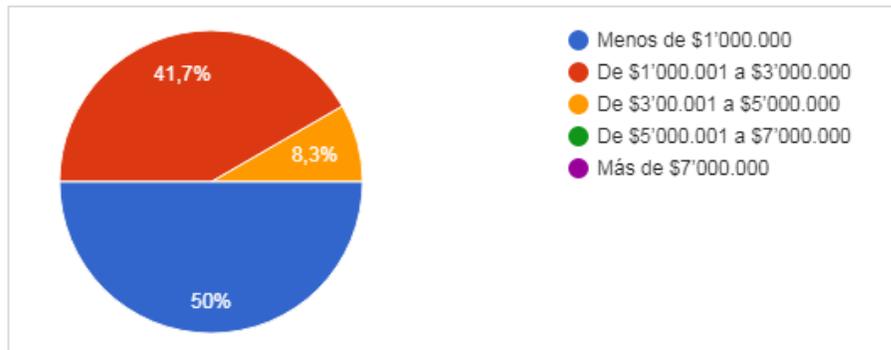
Tabla 29. Pregunta 10

| Opción | # de respuestas | Porcentaje |
|------------------------------|-----------------|-------------|
| Menos de \$1'000.000 | 12 | 50% |
| De \$1'000.001 a \$3'000.000 | 10 | 41,7% |
| De \$3'00.001 a \$5'000.000 | 2 | 8,3% |
| De \$5'000.001 a \$7'000.000 | 0 | 0% |
| Más de \$7'000.000 | 0 | 0% |
| Total | 24 | 100% |

Fuente: Elaboración propia

La Tabla 29., muestra que el mayor número de empresas invertiría anualmente en el rango de menos de \$1'000.000 y entre \$1'000.001 a \$3'000.000.

Gráfico 23. Pregunta 10



Fuente: Elaboración propia

Según datos del Gráfico 23., el 50% de las empresas invertiría menos de \$1'000.000 en un medio especializado en tecnología y el 41.7% y el 8.3% invertirían de \$1'000.001 a \$3'000.000 y de \$3'000.001 a \$5'000.000 respectivamente, lo que muestra la posible inversión que realizarían las empresas en la plataforma Guía de Soluciones TIC.

Dados los resultados obtenidos en la encuesta, se evidencian las oportunidades que presenta la Guía de Soluciones TIC en el mercado, ya que los resultados indican que las empresas sí se preocupan por invertir en publicidad y sobre todo en internet.

Por otro lado, la encuesta también muestra que la mayoría de las empresas cuentan con una página web y con redes sociales, lo cual es muy importante para lograr fortalecer su posicionamiento y, a través de la Guía de Soluciones TIC lo pueden conseguir puesto que, esta no solo es una plataforma digital en la que las empresas pueden publicar su información de productos y servicios, sino que, a través de esta pueden obtener múltiples beneficios gracias a que, la empresa realiza desarrollo SEO dentro de su plataforma para lograr la indexación de la información en los

diferentes buscadores y que, de esta forma los usuarios al realizar las búsquedas en internet puedan encontrar a través de palabras claves, la información de los productos y servicios de las empresas a través de la Guía de Soluciones TIC.

Por otra parte, la empresa es muy activa en sus redes sociales, y puede lograr generarles tráfico a las empresas anunciantes a través de estas. También, otra ventaja que tiene la plataforma y que las empresas están buscando, es la posibilidad de tener acceso a estadísticas en tiempo real, en donde pueden consultar el número de solicitudes que se les genera, el número de visitas, impresiones y clics a su página web y a sus redes sociales a través de la plataforma.

2.6 ANÁLISIS DE LA DEMANDA Y LA OFERTA

Para el análisis de la demanda se tendrán en cuenta cifras históricas de las ventas de DataMarket a través de su plataforma Guía de Soluciones TIC, con el objetivo de analizar cómo es el comportamiento que ha tenido y cuál es el comportamiento al cual tiende en los próximos años.

Por otra parte, el análisis de la oferta se considera total, es decir, al ser una empresa que presta servicios en internet, lo que demanda es lo mismo tiene para ofertar, por lo que se considera que para este caso la oferta es igual a la demanda.

A continuación, se analizará la tendencial mensual que ha tenido la demanda de la plataforma durante los últimos años. En la Tabla 30., se muestran los valores de las ventas generadas por la plataforma mes a mes desde el año 2015 al año 2017.

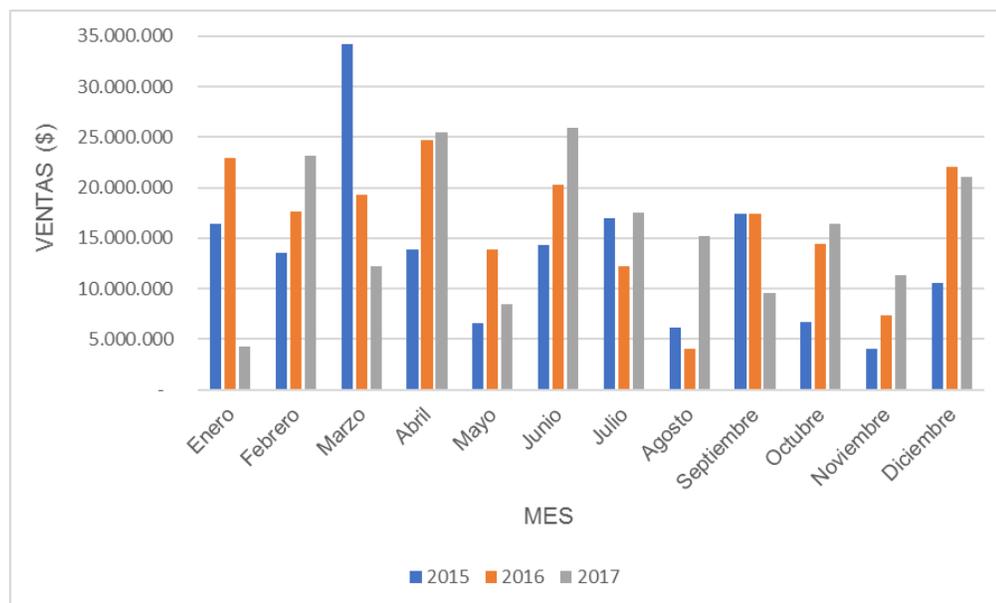
Tabla 30. Demanda histórica mes a mes para los años 2015 a 2017

| Ventas (\$) Por Año | | | |
|---------------------|-------------|-------------|-------------|
| Mes | 2015 | 2016 | 2017 |
| Enero | 16,389,550 | 22,879,000 | 4,260,700 |
| Febrero | 13,574,517 | 17,573,125 | 23,200,974 |
| Marzo | 34,144,092 | 19,248,617 | 12,186,750 |
| Abril | 13,824,892 | 24,750,708 | 25,459,400 |
| Mayo | 6,600,200 | 13,866,083 | 8,462,000 |
| Junio | 14,297,842 | 20,226,333 | 25,949,300 |
| Julio | 16,945,242 | 12,247,333 | 17,553,125 |
| Agosto | 6,195,375 | 3,997,333 | 15,247,500 |
| Septiembre | 17,375,000 | 17,416,250 | 9,561,600 |
| Octubre | 6,705,000 | 14,473,125 | 16,399,800 |
| Noviembre | 4,050,000 | 7,346,850 | 11,284,000 |
| Diciembre | 10,538,250 | 21,997,150 | 21,022,950 |
| TOTAL | 160,639,960 | 196,021,907 | 190,588,099 |

Fuente: DataMarket Solutions, S A S. Informe de ventas de la Guía de Soluciones TIC. (Consultado el 15 de abril de 2018)

En el Gráfico 24., se observa la tendencia de la demanda mensual para los años 2015 a 2017.

Gráfico 24. Tendencia de la demanda mensual, años 2015 a 2017



Fuente: Elaboración propia con base en datos de DataMarket

Según el Gráfico 24., se observa que los meses que tienden a tener mayor demanda son febrero, abril y junio, seguidos de los meses octubre y noviembre en menor medida; ya que, como se muestra en el gráfico, son los meses en los que la demanda ha ido creciendo año a año. Esto se puede deber a diversos factores, como, por ejemplo; el presupuesto de inversión en publicidad que tengan las empresas y los periodos de tiempo que tengan destinados para realizar su inversión.

Por otro lado, se evidencia que, aunque hay años en los que la demanda decrece en ciertos meses, esta se puede ver recuperada con el ingreso de nuevas empresas en la plataforma en otros meses del año.

A continuación, se analizará el pronóstico de la demanda para los siguientes 5 años teniendo en cuenta los datos históricos de la empresa. En la Tabla 31., se encuentran las cifras de los ingresos totales registrados por la plataforma para los últimos 5 años.

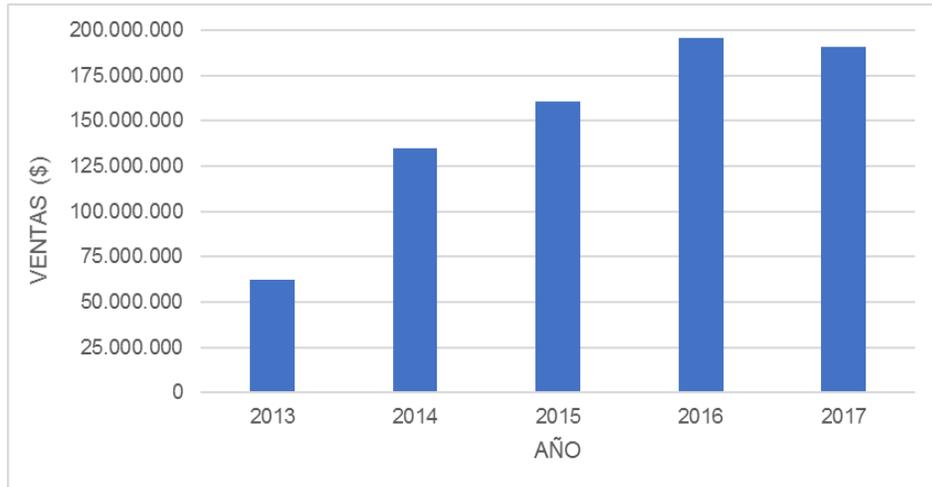
Tabla 31. Demanda histórica años 2013 a 2017

| Año | Ventas (\$) |
|------------|--------------------|
| 2013 | 62,430,519 |
| 2014 | 135,121,004 |
| 2015 | 160,639,960 |
| 2016 | 196,021,907 |
| 2017 | 190,588,099 |

Fuente: DataMarket Solutions, S A S.
Informe de ventas de la Guía de Soluciones TIC. (Consultado el 15 de abril de 2018)

El Gráfico 25., muestra los ingresos año a año que DataMarket ha obtenido a través de la plataforma.

Gráfico 25. Ingresos de la plataforma años 2013 a 2017



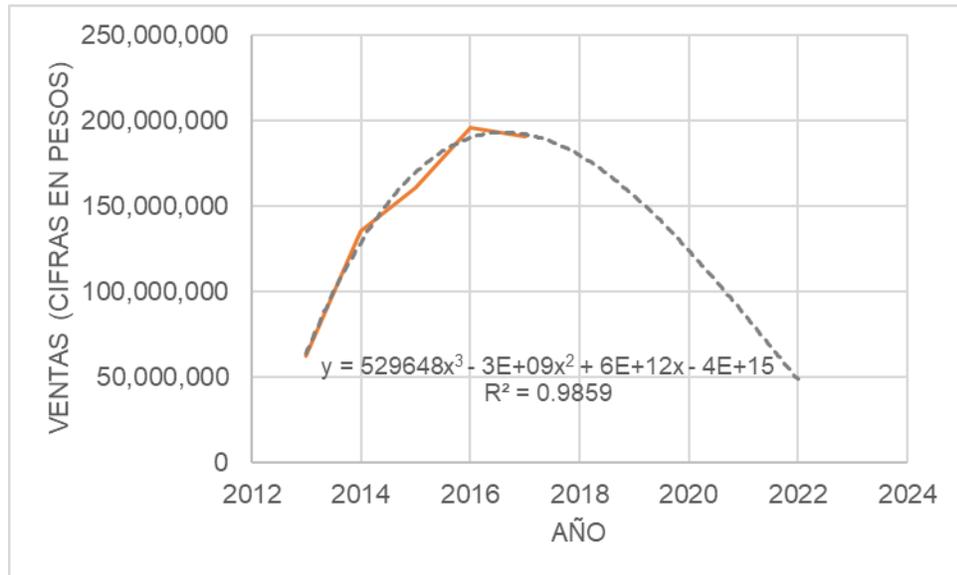
Fuente: Elaboración propia con base en cifras de DataMarket

En el Gráfico 25., se observa el crecimiento nominal en ventas que ha tenido la empresa a través de la plataforma desde el año 2013 hasta el año 2017. Como se evidencia, el año 2014, fue el año en el que la empresa creció significativamente su demanda, puesto que creció en más de \$72'000.000 en ventas.

También, se observa que el año 2015 creció en más de \$25'000.000, lo mismo sucede para el año 2016 en el que la empresa obtuvo en crecimiento real en ventas más de \$26'000.000. Por último, se observa que el año 2017 fue un año en el que la demanda decreció en más de \$5'000.000, valor que igualmente se vio afectado por el IPC de este año generando pérdidas reales en ventas de más de \$13'000.000.

2.6.1 Pronóstico de la demanda. Teniendo en cuenta el análisis que se realizó de la demanda que ha tenido la Guía de Soluciones TIC, se procederá a realizar el pronóstico de esta para los siguientes 5 años basada en la función polinómica de grado 3 que arrojo un R (coeficiente de determinación) muy cercano a 1, es decir, es la función que más se ajusta a los datos como se observa en el Gráfico 26.

Gráfico 26. Pronóstico de la demanda con cifras históricas



Fuente: Elaboración propia

Como se observa en el Gráfico 26., si la empresa continuara operando de la misma forma, la demanda para los próximos años tiende a decrecer, pero para compensar este decrecimiento se tendrá en cuenta que las ventas de la empresa aumentaran con el ingreso de las empresas para las cuales se desarrolló la encuesta y por otro lado, se verá afectada por el crecimiento del sector para los próximos años. En el capítulo financiero de este proyecto se detallará como se realiza el cálculo de los nuevos ingresos, teniendo en cuenta la proyección del crecimiento del sector y del IPC.

2.7 MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO

Esta herramienta permite comparar las empresas con sus competidores con el objetivo de determinar sus debilidades y fortalezas mediante el uso de los factores críticos de éxito (FCE) presentes en el mercado en el que se encuentra. Es importante realizar esta matriz puesto que le permitirá a la empresa conocer en qué aspectos debe mejorar y que factores críticos de éxito debe cuidar.

Puesto que la Guía de Soluciones TIC funciona como una herramienta de marketing digital, esta será comparada con otras de las herramientas presentes en el mercado. En la Tabla 32., se muestra el desarrollo de la matriz.

Tabla 32. Matriz de perfil competitivo

| Factores críticos de éxito | Ponderación | DataMarket Solutions | | Información Creativa | | Publicar Multimedia | | Google LLC | |
|-----------------------------|-------------|----------------------|-------------|----------------------|------------|---------------------|------------|--------------|------------|
| | | Calificación | Puntaje | Calificación | Puntaje | Calificación | Puntaje | Calificación | Puntaje |
| Participación en el mercado | 20% | 3 | 0.6 | 3 | 0.6 | 2 | 0.4 | 2 | 0.4 |
| Servicio al cliente | 30% | 4 | 1.2 | 4 | 1.2 | 2 | 0.6 | 2 | 0.6 |
| Precio | 15% | 4 | 0.6 | 3 | 0.45 | 2 | 0.3 | 2 | 0.3 |
| Usabilidad | 15% | 3 | 0.45 | 3 | 0.45 | 4 | 0.6 | 2 | 0.3 |
| Efectividad publicitaria | 20% | 2 | 0.4 | 3 | 0.6 | 3 | 0.6 | 3 | 0.6 |
| Total | 100% | | 3.25 | | 3.3 | | 2.5 | | 2.2 |

Fuente: Elaboración propia

Para el desarrollo de la matriz de la Tabla 32., se tuvo en cuenta las siguientes empresas con sus productos relacionados al marketing digital:

- DataMarket, con su plataforma Guía de Soluciones TIC.
- Información Creativa, con sus tres plataformas (catálogo de software, equipos y soluciones y la guía de recursos humanos), dado que el conjunto de ellas compete directamente con los servicios que ofrece la Guía de Soluciones TIC.
- Publicar Multimedia, con su plataforma Publicar ya que esta esta también es una herramienta de pauta publicitaria con la diferencia que esta ofrece sus servicios a más sectores y no solo a la industria TIC.
- Y por último, la empresa Google LLC, con su servicio Google Ads, debido a que este ofrece publicidad dirigida a potenciales anunciantes.

Al analizar la Tabla 32., se observa que DataMarket e Información creativa tienen el más alto puntaje obtenido (3.25 y 3.3 respectivamente) ya que, al ser plataformas más especializadas en su grupo objetivo se les otorga mejor calificación al momento de valuar los FCE. Por otra parte, la plataforma publicar con una puntuación total de 2.5 evidencia que al no ser dirigida a un sector específico la puntuación se ve afectada. Y por último, Google con una puntuación de 2.2 dado que su público objetivo es aún más amplio que los anteriores evaluados y las empresas que desean utilizar este servicio deben tener conocimientos del correcto uso de esta herramienta para que sea efectiva.

2.8 MARKETING MIX

Esta herramienta permitirá conocer la situación actual de la plataforma Guía de Soluciones TIC, mediante 4 variables tradicionales: el precio, la plaza, el producto y la promoción. Pero, dado que DataMarket presta servicios a través de su plataforma, se tendrán en cuenta 4 variables más: el personal, los procesos, la productividad y las pruebas físicas. Estas variables permitirán ver el comportamiento que tiene la empresa y a su vez permitirán saber qué está haciendo para lograr el cumplimiento de sus objetivos comerciales en el mercado.

2.8.1 Estrategias de producto. Por producto se entiende como cualquier bien, servicio, idea, etc., que se tiene para ofrecerse a un mercado determinado para su adquisición, uso o consumo, que podría satisfacer un deseo o una necesidad.

DataMarket, a través de su plataforma digital Guía de Soluciones TIC, ofrece el servicio de publicación de información de productos y/o servicios tecnológicos y ofrece la publicación de banners publicitarios a empresas de la industria TIC, que se encuentran en la búsqueda de posicionamiento de marca y generación de demanda para los productos y/o servicios que comercializan en el mercado.

2.8.1.1 Descripción del servicio. La Guía de Soluciones TIC es una plataforma virtual que ofrece a usuarios empresariales de todos los sectores del mercado, información detallada y actualizada de productos y servicios comercializados por las empresas proveedoras de la industria TIC, bajo un diseño práctico y versátil, soportado en un novedoso y eficiente modelo de negocio de marketing digital. A continuación, se describen algunas de las características y beneficios con las que cuenta:

- Guía especializada del sector tecnológico con información de productos y servicios TIC.
- Plataforma digital que reúne las empresas de tecnología para generar oportunidades de negocios.
- Plataforma web, visitada en mayor medida por integradores de tecnología y usuarios de las empresas de todos los sectores del mercado corporativo.
- Realiza desarrollo SEO constante para garantizar resultados positivos en los motores de búsqueda en línea.
- Aumenta el tráfico de visitas a la página web y a las redes sociales de los anunciantes.

- Publica contenidos en su sección Actualidad TIC (noticias, empleos, eventos y educación) como servicio de valor agregado.
- Realiza envíos de e-mailing con información de Actualidad TIC mediante boletines periódicos.
- Dispone de datos estadísticos que respaldan la efectividad de los resultados.
- Fortalece la presencia y el posicionamiento de la marca de los anunciantes.

2.8.1.2 Logo. Es la representación gráfica con la que el cliente o el usuario reconocen de manera inmediata un producto o un servicio. Actualmente la plataforma Guía de Soluciones TIC cuenta con su propio logo el cual se muestra a continuación:

Figura 8. Logo, Guía de Soluciones TIC



Fuente: Guía de Soluciones TIC - Punto de encuentro para proveedores y compradores tecnológicos [en línea]. Guía de Soluciones TIC. Disponible en Internet: <http://www.guiadesolucionestic.com/>. (Consultado el 25 de abril de 2018)

En la Figura 8., se puede observar que el logo está conformado por 4 colores principales los cuales representan dentro de la plataforma las 4 macrosecciones que contienen la información de todas las empresas proveedoras de tecnología así:

- **Amarillo.** Este color representa la macrosección que contiene toda la información de productos de las empresas proveedoras de Redes y Comunicaciones.
- **Azul.** El azul es el color que representa la macrosección con toda la información de productos de las empresas proveedoras de Software.

- **Rojo.** El rojo es el color que representa dentro de la plataforma la macrosección que contiene la información de productos de las empresas de Hardware.
- **Verde.** Este color representa la macrosección que contiene la información de las empresas que ofrecen servicios IT/TIC.

Por último, se observa en color turquesa, la escritura de las palabras GUÍA SOLUCIONES TIC, el círculo en medio de los 4 colores descritos anteriormente y el eslogan de la plataforma (Punto de encuentro para Compradores y Proveedores Tecnológicos). Como se observa, los 4 colores principales contienen una flecha blanca que señala hacia el círculo del centro haciendo referencia al eslogan.

2.8.1.3 Empaque. Para este caso, el empaque es lo primero con lo que el cliente se encuentra al conocer e ingresar a la plataforma. La Figura 9., muestra el empaque, que para la plataforma es el home (inicio).

Figura 9. Home (inicio) de la plataforma.

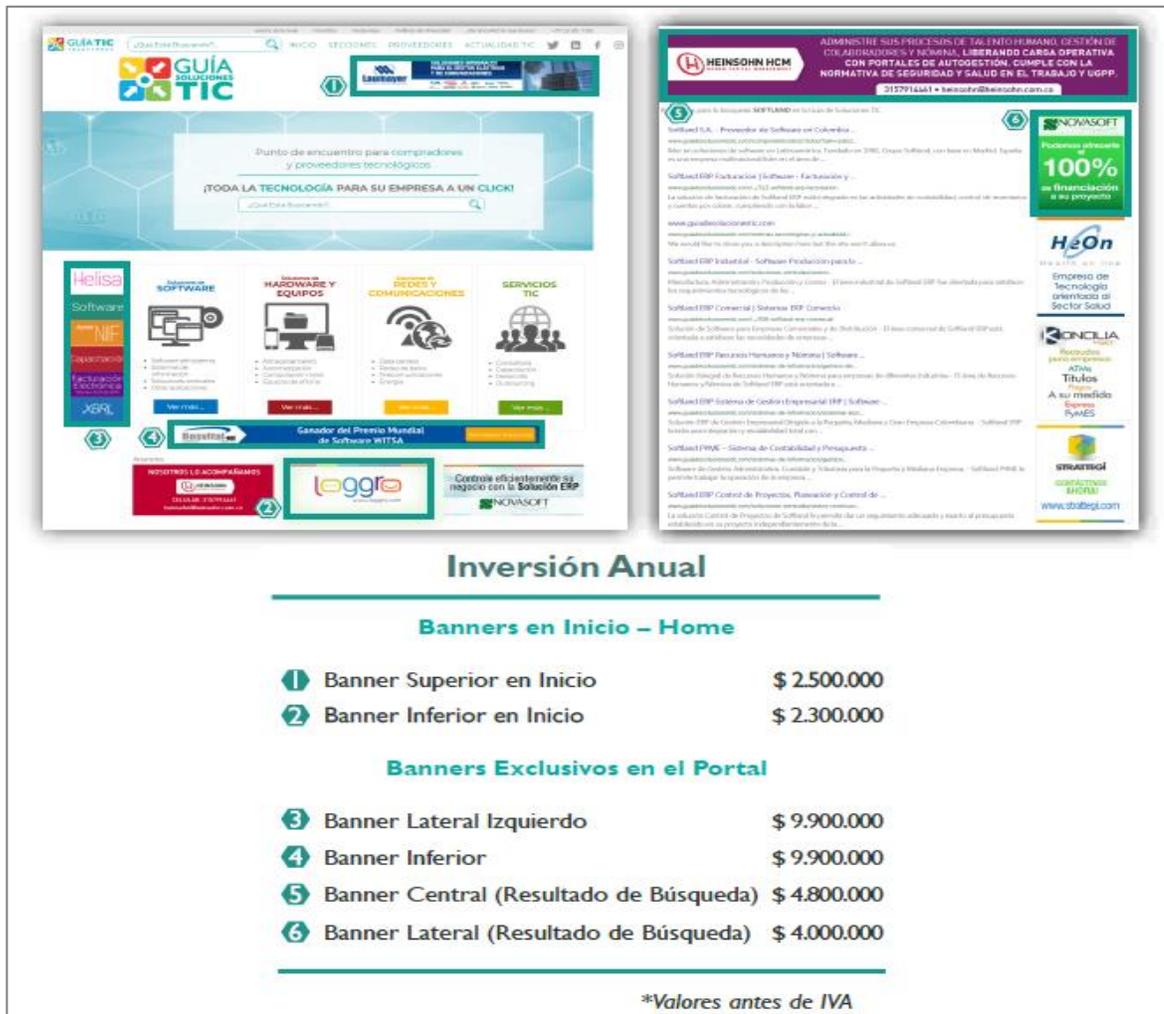


Fuente: Guía de Soluciones TIC - Punto de encuentro para proveedores y compradores tecnológicos [en línea]. Guía de Soluciones TIC. Disponible en Internet: <http://www.guiadesolucionesttic.com/>. (Consultado el 25 de abril de 2018)

2.8.2 Estrategias de precio. El precio es el que produce los ingresos de las empresas, es la cantidad de dinero que las empresas cobran al mercado por la adquisición de sus productos o servicios. DataMarket, ofrece diferentes tarifas dependiendo de las opciones de participación que maneja para las fichas de productos y/o servicios y para las diferentes ubicaciones de los banners publicitarios.

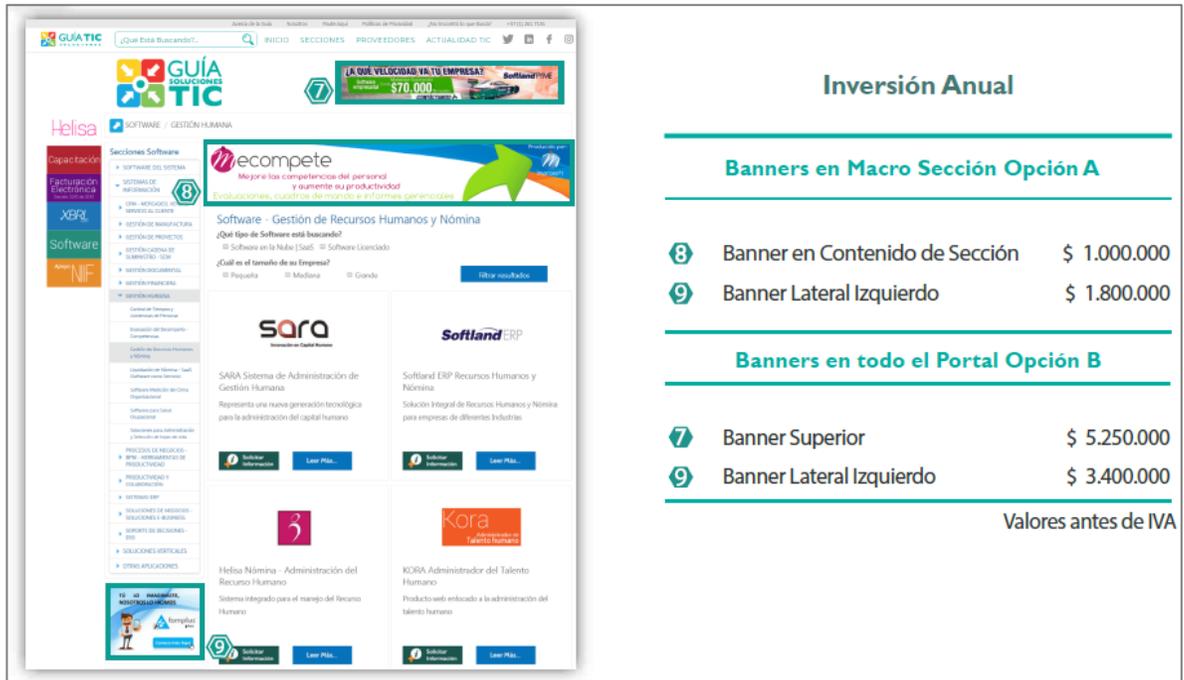
- **Publicación de Banners.** Los precios de los banners varían según la cantidad y ubicación de los banners a publicar como se observa en la Figura 10., y en la Figura 11.

Figura 10. Precios para publicación de banners en Home (Inicio) y banners exclusivos en la plataforma



Fuente: DataMarket Solutions (Consultado el 26 de abril de 2018)

Figura 11. Precios para publicación de banners en macrosección opción A y opción B



Fuente: DataMarket Solutions (Consultado el 26 de abril de 2018)

- **Fichas de productos y/o servicios.** Los precios de cada ficha varían dependiendo de la cantidad de productos y/o servicios a anunciar y/o a destacar. Actualmente, la empresa maneja descuentos por volumen como se muestra en la Figura 12.

Figura 12. Precios para las fichas de productos y/o servicios

| Inversión Anual Según Cantidad | |
|--------------------------------|---------------------|
| Productos o Servicios | Valor en \$* |
| 1 a 3 | \$ 425.000 cada uno |
| 4 a 6 | \$ 395.000 cada uno |
| 7 a 10 | \$ 372.000 cada uno |
| Más de 11 | \$ 350.000 cada uno |

Incluye Directorio Proveedores TIC

*Valores antes de IVA

Fuente: DataMarket Solutions (Consultado el 26 de abril de 2018)

DataMarket también cuenta con las siguientes tarifas y opciones de participación:

- Destaque de la información de los productos o servicios aleatoriamente en el inicio de la macrosección de su interés, una semana \$55.000, un mes \$200.000 (Valores antes de IVA).
- Banner patrocinio, envío de mail marketing segmentado \$850.000 valor por envío (Valores antes de IVA).
- Banner patrocinio; newsletter, noticias o empleos TIC, 2 envíos al mes de cada uno, 12.000 usuarios aproximadamente \$850.000 el mes. (Valores antes de IVA).

Actualmente, DataMarket fija los precios para las fichas de productos y/o servicios y los banners de manera anual y lo calcula teniendo en cuenta la variación porcentual del IPC del último año más un incremento de 2 o 3 puntos porcentuales.

Dependiendo de la opción de participación escogida por el cliente, DataMarket ofrece descuentos según el monto de la inversión hasta del 20%, que aplica al valor total de la compra ya sea para antiguos o nuevos clientes.

Se propone fijar y calcular el precio de las fichas de productos y/o servicios de manera cuatrimestral en relación con el IPC, con el fin de poder realizar ofertas, promociones y descuentos periódicamente logrando retener un mayor número de clientes potenciales que le permitan ampliar la participación del mercado.

Por otro lado, se propone otorgar descuentos entre el 5% y 10% a clientes potenciales que tomen la decisión de compra antes de que pase el primer mes desde que fue contactado por el ejecutivo comercial. Además, dependiendo del tipo de cliente, ya sea nuevo o antiguo, se propone que por la compra de una cantidad significativa de fichas de productos y/o servicios se le otorgue la publicación de la siguiente ficha totalmente gratis.

2.8.2.1 Comisiones. Actualmente, DataMarket cuenta con 4 ejecutivos comerciales, y con el fin de motivar al equipo de ventas no maneja una tabla de comisiones, sino que ofrece a todos el 10% de comisión sobre las ventas que se generen por cada factura.

2.8.2.2 Cotización y facturación. Las cotizaciones que maneja la empresa son en formato digital y se envían por correo electrónico, mientras que las facturas se envían mediante correspondencia física a las empresas. Los formatos de la cotización y la factura se encuentran en el Anexo E y F respectivamente.

2.8.2.3 Formas de pago. Los pagos se realizan a través de consignación, cheque o transferencia electrónica y dependiendo del monto de la inversión pueden ser pagos de contado, a 30 o 60 días.

2.8.2.4 Políticas de garantía. DataMarket, para su seguridad y la de sus clientes tiene en cuenta lo siguiente:

- El cliente debe tener una empresa registrada y formalmente constituida. Debe hacer entrega de copia del RUT al momento de la contratación.
- El tiempo de publicación de los productos y/o servicios y los banners es de doce (12) meses.
- Las cotizaciones tienen una vigencia de quince (15) días hábiles.
- La publicación de la información en la plataforma se realizará durante los próximos tres (3) días hábiles luego de aprobar la revisión técnica de las especificaciones.

- El directorio de proveedores TIC no genera costo, se publica como una membresía.
- **Otras Políticas:** Privacidad, Protección de Datos Personales, Uso de la Información, Comunicación con los Usuarios, Propiedad Intelectual. Estas políticas se explican de manera amplia en el capítulo 3 de este proyecto.

2.8.3 Estrategias de plaza. Es la manera como las empresas distribuyen sus productos o servicios hacia sus clientes en las cantidades apropiadas, en el momento justo y con los precios adecuados. Existen dos tipos de canales de distribución de servicios:

- **Productor – consumidor.** Este es el canal en el que existe contacto directo entre el productor y el consumidor en la prestación del servicio, por ejemplo; corte de pelo, atención médica, etc.
- **Productor – agente – consumidor.** En este canal no siempre existe contacto directo con el cliente, utiliza un intermediario y se emplea dependiendo de los procesos que se requieran para la prestación del servicio, por ejemplo; las agencias de viajes, los hoteles, etc.

A continuación, se muestra el canal de distribución que DataMarket emplea principalmente para la comercialización de la plataforma Guía de Soluciones TIC:

Figura 13. Canal de distribución de la plataforma



Fuente: Elaboración propia

La Figura 13., representa la manera como se comercializa la Guía de Soluciones TIC. El proveedor del servicio para este caso es DataMarket, se apoya en el equipo de ventas, quienes se ocupan de tener la comunicación directa con los clientes, de transmitir al mercado la información de la plataforma, los beneficios y las opciones y tarifas de participación y, se encargan de la búsqueda de clientes potenciales y de realizar toda la gestión necesaria para que se logre el cierre de la venta.

2.8.3.1 Alcance. Puesto que es un servicio que se comercializa a través de internet su alcance es nacional e internacional.

2.8.3.2 Tiempo. El servicio es prestado de forma automática, continua y en tiempo real ya que al tratarse de un medio digital las empresas pueden realizar modificaciones en la información publicada en cualquier momento durante el año de la participación.

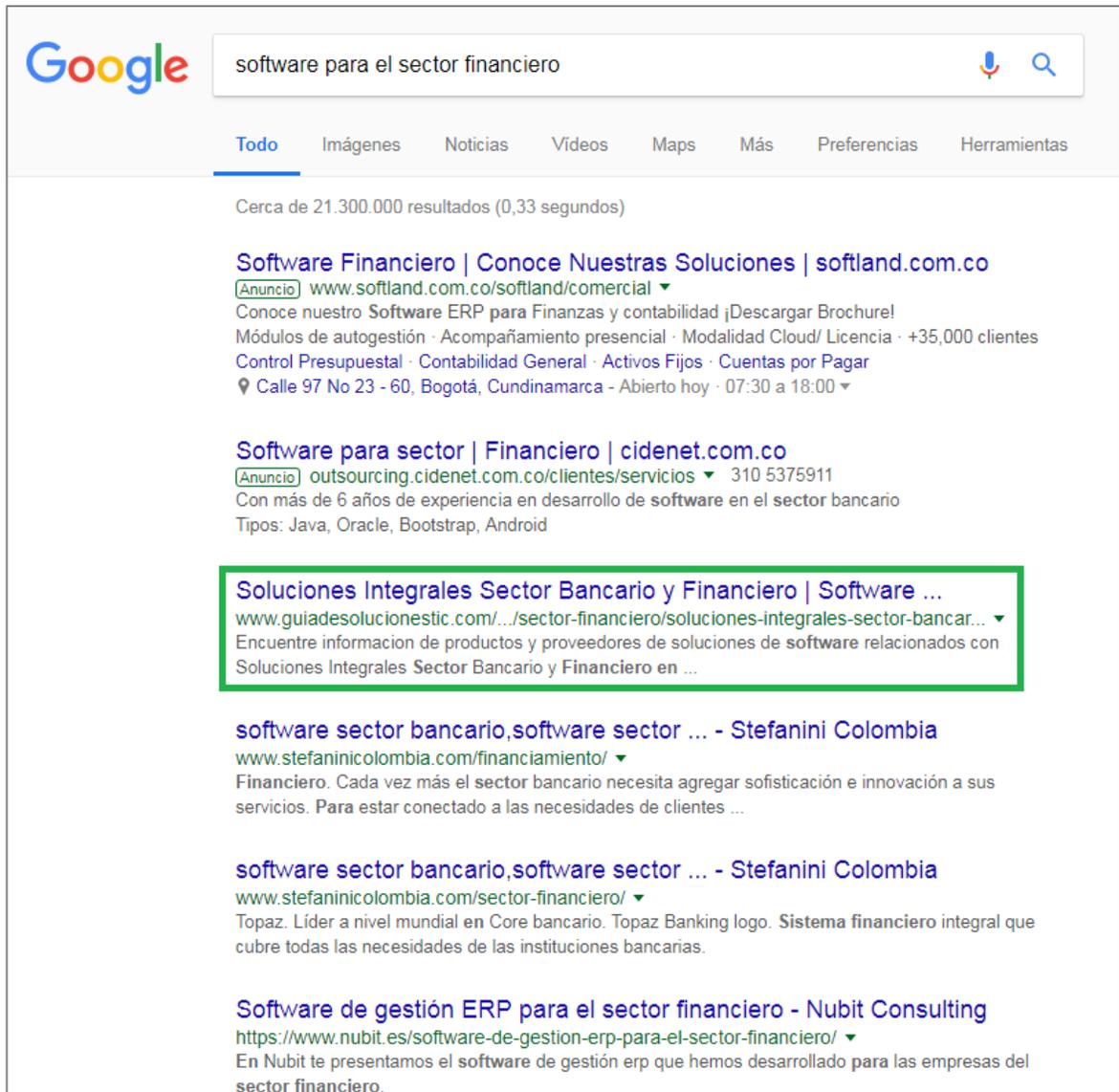
2.8.4 Estrategias de promoción. La promoción tiene que ver con los canales de comunicación que las empresas emplean para establecer relaciones con sus clientes.

2.8.4.1 Canales. Hay que tener en cuenta que la plataforma debe ser promocionada a sus dos grupos objetivos, los anunciantes y los usuarios. DataMarket emplea diversas maneras para entrar en contacto con clientes potenciales y realizar difusión de la plataforma a los usuarios. A continuación, se explican las estrategias que la empresa utiliza para darse a conocer en el mercado.

- **Desarrollo SEO (Search Engine Optimization).** Como ya se ha hablado anteriormente en este capítulo, el desarrollo SEO es una de las estrategias de marketing más importante que deben utilizar las empresas, ya que hoy en día el mayor porcentaje de las personas que tienen alguna necesidad, su principal fuente de consulta es internet y a través de este medio pueden informarse y encontrar diversas soluciones que satisfagan esas necesidades. Es por esto, que la empresa emplea esta estrategia como una de sus principales, realizando desarrollos internos en la plataforma y ayudándose de la información de los productos y servicios y de las palabras claves con las que cuentan ya que, con estas palabras las personas podrían buscar concretamente y de esta manera toparse con los resultados de la Guía de Soluciones TIC en internet.

Es importante recordar que la plataforma es una guía de consulta que abarca información de todo el entorno TIC y que por esta razón emplea demasiadas categorías con información de productos y servicios las cuales son necesarias posicionar a través de los buscadores en internet para que estos puedan ser encontrados, un ejemplo de esto se puede observar en la Figura 14.

Figura 14. Ejemplo de búsquedas y resultados en internet



Fuente: Resultado de búsqueda: Software para el sector financiero [en línea]. Google. Disponible en Internet:

https://www.google.com.co/search?source=hp&ei=ywEXW5_pLILYzwKO6oCQBQ&q=Software+para+el+sector+financiero&oq=Software+para+el+sector+financiero&gs_l=psy.
(Consultado el 05 de mayo de 2018)

La Figura 14., muestra un ejemplo de búsqueda en internet. La búsqueda que se realizó fue: Software para el sector financiero. Según los resultados arrojados por Google, la plataforma se muestra como primer resultado orgánico después de los anuncios pagos. Este ejemplo evidencia los resultados positivos que tiene la gestión del desarrollo SEO que se realiza para la plataforma, sin embargo; el empresario comenta que hay ocasiones en las que la plataforma no se muestra en los

resultados de ciertas búsquedas. Esto se puede deber a la manera como las personas realizan las búsquedas y a que hay información que todavía no se encuentra indexada por los programas que utiliza Google.

- **Redes sociales.** La plataforma maneja cuentas de perfil en las principales redes sociales como; Twitter, LinkedIn, Facebook e Instagram. Las Figuras 15., 16., 17., y 18., muestran los perfiles para cada una de las redes sociales.

Figura 15. Perfil de Twitter de la Guía de Soluciones TIC



Fuente: Perfil Guía de Soluciones TIC [en línea]. Twitter. Disponible en Internet: https://twitter.com/Guia_TIC. (Consultado el 05 de mayo de 2018)

Figura 16. Perfil de LinkedIn de la Guía de Soluciones TIC



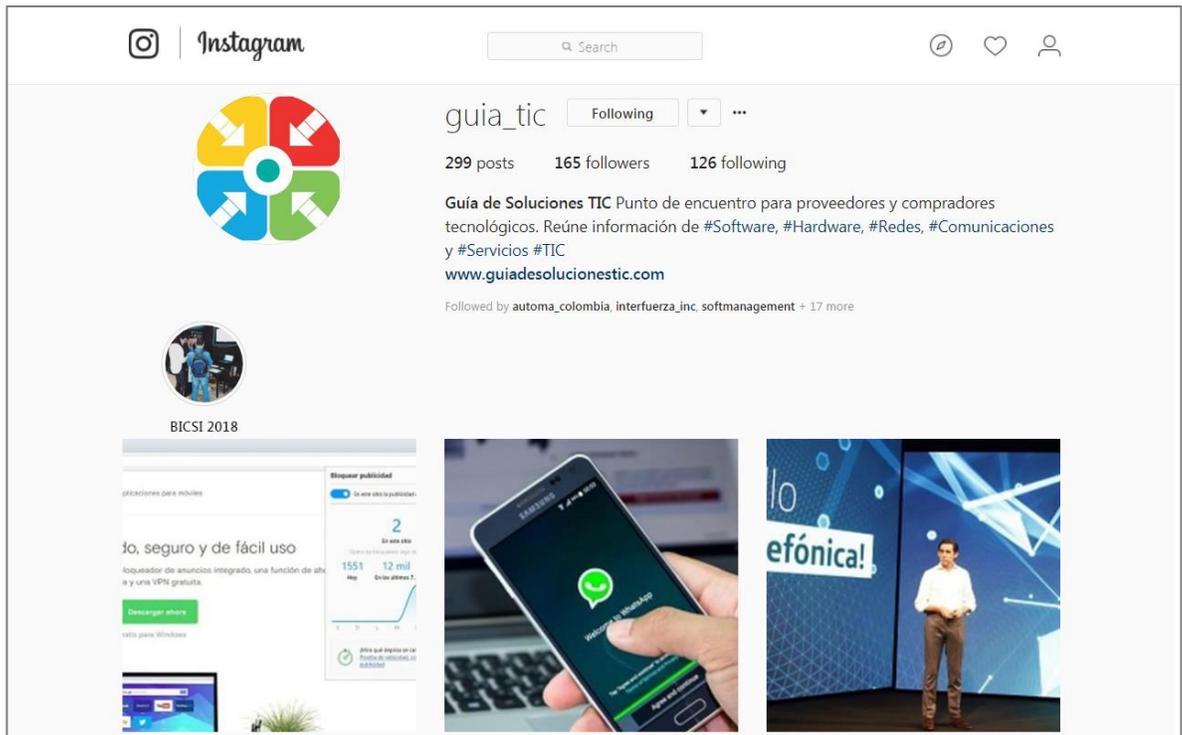
Fuente: Perfil Guía de Soluciones TIC [en línea]. LinkedIn. Disponible en Internet: <https://www.linkedin.com/in/guiatic/>. (Consultado el 05 de mayo de 2018)

Figura 17. Perfil de Facebook de la Guía de Soluciones TIC



Fuente: Fanpage Guíatic.co [en línea]. Facebook. Disponible en Internet: <https://www.facebook.com/GUIADESOLUCIONESTIC/>. (Consultado el 05 de mayo de 2018)

Figura 18. Perfil de Instagram de la Guía de Soluciones TIC



Fuente: Perfil [guia_tic](https://www.instagram.com/guia_tic) [en línea]. Instagram. Disponible en Internet: https://www.instagram.com/guia_tic (Consultado el 05 de mayo de 2018)

Las acciones que se realizan a través de las redes sociales son las siguientes:

- Difundir contenido especializado; promoción general de la plataforma, de sus macrosecciones, categorías, productos, servicios, empresas anunciantes, Actualidad TIC, entre otras.
- Acompañar las redes sociales de los clientes actuales.
- Promocionar los beneficios tanto para los clientes como para los usuarios.
- Apoyar la gestión del área de servicio al cliente y del área comercial de la empresa.

Los principales beneficios que se obtienen de las acciones que se hacen en las redes sociales son:

- Captar la atención de clientes potenciales.
- Fortalecer el posicionamiento de marca en la plataforma.

- Proteger a la empresa sobre acciones de la competencia.
- Generar mayor visibilidad y contribuir en los resultados SEO.
- **E-mailing.** La plataforma cuenta con más de doce mil suscriptores, estos quedan suscritos automáticamente una vez que diligencian el formulario para solicitar más información por un producto o un servicio. A esta base de datos de suscriptores, la empresa les hace llegar semanalmente boletines automáticos con la información de la sección Actualidad TIC de la plataforma para que se mantengan informados de todas las noticias, eventos, educación, empleos y todo lo referente al entorno TIC, con lo cual consigue aumentar el tráfico de la plataforma. En el Anexo G, se muestra un ejemplo del boletín que es enviado semanalmente.

Como se mencionó anteriormente, la empresa además de contar con la base de datos de los usuarios de la plataforma cuenta con una base de datos de las empresas del mercado corporativo de todos los sectores, por lo que se le propone a la empresa realizar envíos de plantillas atractivas con mensajes específicos dirigidos a sus dos grupos objetivos; la industria TIC (anunciantes y clientes potenciales) y las empresas del mercado corporativo (usuarios). Por ejemplo; una plantilla que va dirigida a los clientes potenciales puede contener un mensaje invitándolos a participar, dándoles a conocer los beneficios que obtiene, el mercado al cual se dirige la plataforma, las estadísticas de consulta que ha tenido el último año, etc. Y, una plantilla dirigida a los usuarios de la plataforma puede contener un mensaje recordándoles que pueden publicar su hoja de vida o consultar las ofertas de empleo disponibles en la sección de Empleos TIC.

2.8.4.2 Relaciones públicas. DataMarket, durante su trayectoria en el mercado ha tenido la oportunidad de asistir y participar en ferias y eventos importantes del sector TIC como, por ejemplo; la feria EXPO MiPyme Digital²⁰, la feria Datanet Bicsi²¹, la feria TecnoMultimedia InfoComm²² y otros eventos más, en donde ha logrado tener comunicación con las empresas del sector, tener reconocimiento en el mercado, y generar contactos de negocios.

Por otro lado, la empresa desde sus inicios se afilió a Fedesoft (Federación Colombiana de Industrias del Software y Tecnologías IT), esto le ayudó a entrar en contacto con las empresas del gremio y comenzar a darse a conocer ante el mercado.

²⁰ Feria especializada en la actualización tecnológica de las empresas.

²¹ Feria para Redes, Cableado e Infraestructura informática.

²² Expo y congreso para sistemas audiovisuales, domótica, señalización digital, redes, voz, datos e infraestructura TI.

También, la empresa ha tenido la oportunidad de realizar canjes en las ferias y eventos para espacios de exposición de la plataforma mediante el intercambio de banners publicitarios en la plataforma y envíos de mail marketing ayudando en la generación de tráfico, y para dar a conocer al mercado de la realización de la feria o evento para que no dejen pasar la oportunidad de asistir como expositor o como visitante.

2.8.5 Estrategias de personas. Esta es una de las P más importantes, dado que las empresas están conformadas por personas y ellas son las encargadas de prestar los servicios, por lo tanto, la motivación en ellos es fundamental y sus esfuerzos deben estar alineados con los objetivos de la empresa logrando que los clientes se sientan satisfechos. Igualmente es fundamental que las empresas cuenten con personas capacitadas y con competencias puesto que, esto puede representar una ventaja competitiva frente a la competencia.

DataMarket, actualmente cuenta con cuatro personas en el área comercial, encargadas de tener la comunicación directa con los clientes, de contarles acerca de la plataforma, de ofrecer sus servicios, los beneficios, las estadísticas y demás. Por lo que, DataMarket considera importante el perfil de las personas con las que trabaja, ya que requiere de personas que manejen la venta de pauta publicitaria en internet y tengan conocimiento en temas afines a las TIC, puesto que la plataforma se ofrece a las empresas de este sector. Para la empresa no ha sido fácil encontrar las personas idóneas con este perfil, ya que en la mayor parte de los casos las personas cuentan con alguno de estos dos requisitos pero, no con ambos, y el trabajo de la capacitación cuando esto sucede se extiende aún más, demandando más tiempo del necesario, puesto que no se cuenta con material de apoyo suficiente para el proceso de la capacitación, haciendo que las personas con el tiempo no se sientan motivadas perjudicando su desempeño y afectando el clima laboral y por consiguiente, la empresa no perciba los resultados esperados.

Por lo anterior, DataMarket se encuentra desarrollando un plan de capacitación para sus colaboradores, que consiste en unos módulos virtuales con la información necesaria de la plataforma y de su comercialización. La idea es que en el momento que llegue una persona nueva a la empresa, el proceso de la capacitación inicie con el acceso a estos módulos, la persona los lee, se hace una idea de todo lo que tiene que ver con el funcionamiento de la plataforma, y una vez termine este paso, lo siguiente es una charla con el gerente comercial para despejar dudas y por último se procede con el proceso de evaluación. Por otro lado, esta información seguirá al acceso de todos para que, cada vez que la requieran o tengan alguna inquietud la consulten. La Figura 19., muestra el plan de formación que contiene los módulos que la empresa está desarrollando para las capacitaciones.

Figura 19. Plan de capacitación Guía de Soluciones TIC.

GUÍA TIC Colombia México Estadísticas

Guía TIC - Punto de encuentro para compradores y proveedores tecnológicos

DM Solutions

PRESENTE Y FUTURO DE LA INFORMACIÓN



DataMarket Solutions

[Ver Presentación](#)



Video General

[Ver Presentación](#)



Guía TIC y Mercado

PUNTO DE ENCUENTRO PARA COMPRADORES Y PROVEEDORES TECNOLÓGICOS

[Ver Presentación](#)

« 1 2 3 »

Copyright © danielcamilorf.ml

Fuente: DataMarket Solutions (Consultado el 26 de abril de 2018)

En la Figura 19., se observa el plan de capacitaciones que contiene tres módulos. El primer módulo, es una presentación con información de la empresa, su misión,

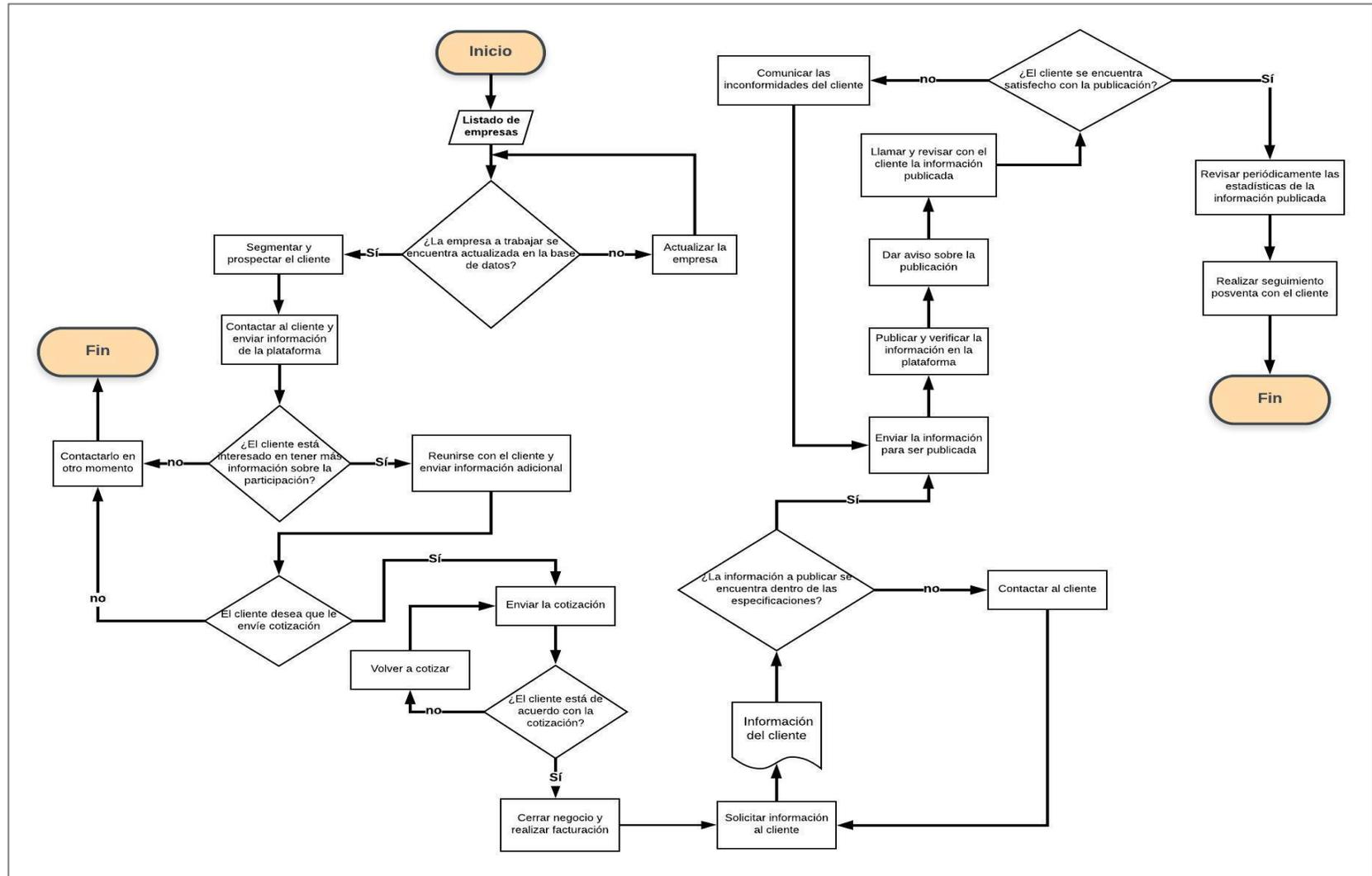
visión, objetivos, sus líneas de negocios y más. El segundo módulo contiene un video con información general de la plataforma, este video también se utiliza para los eventos y ferias a los que asiste la empresa. Y, el tercer módulo contiene toda la información acerca de la Guía de Soluciones TIC y el mercado al cual se dirige.

Otros de los módulos en los cuales la empresa está trabajando en su desarrollo son; el módulo de todo el proceso de la gestión comercial, desde que se prospecta el cliente hasta el seguimiento posventa, el módulo del manejo del administrador de estadísticas de la plataforma y por último, un módulo con preguntas frecuentes.

2.8.6 Estrategias de procesos. Es la forma como la empresa hace sus cosas. Describen el método y la secuencia de pasos del funcionamiento del servicio haciendo énfasis en la manera como estos se articulan en la generación de la propuesta de valor para los clientes.

El proceso que DataMarket emplea para la comercialización, la gestión de ventas, la publicación de la información en la plataforma y el seguimiento posventa se describe en el Diagrama 2.

Diagrama 2. Proceso empleado para la comercialización y gestión comercial de la Guía de Soluciones TIC



Fuente: Elaboración propia

2.8.6.1 Estrategias de puesto físico o presencia. Puesto que los servicios generalmente son intangibles y que por esto, su duración culmina en el momento en que se brinda el servicio, las empresas deben realizar esfuerzos para lograr que la prestación de sus servicios se convierta en tangibles para sus clientes, bien sea con espacios físicos o con artículos que refuercen el servicio.

Lo anterior, no aplica para la Guía de Soluciones TIC, debido a que su servicio se presta a través de Internet pero, la forma de poder convertir tangible el servicio es mediante la comunicación constante entre el anunciante y el ejecutivo comercial de la empresa quien es el encargado de llevar un acompañamiento durante el tiempo de la participación, de despejar las inquietudes y de realizar la retroalimentación de la pauta con el cliente.

2.8.6.2 Estrategias de Productividad. Esta hace referencia al éxito que han tenido, o no, las empresas ante el mercado. Esta representa los indicadores claves que las empresas deben medir a lo largo de cada ciclo, sea diario, mensual, trimestral, etc.

Los indicadores de gestión propuestos para la empresa se desarrollarán en el capítulo 3 de este proyecto dentro de la planeación estratégica.

2.9 4F DEL MARKETING DIGITAL

El Marketing Digital se basa en las 4F (flujo, funcionalidad, feedback y fidelización), que son las variables que componen una estrategia de marketing digital efectiva.

2.9.1 Flujo. Se define desde el concepto de lo multiplataforma o transversal. El usuario se tiene que sentir atraído por la interactividad que genera el sitio para captar la atención y no lo abandone en la primera visita a este.

Basándose en lo anterior, la plataforma Guía de Soluciones TIC constantemente se adapta a los cambios que se presentan. En su última modificación se incorpora el fácil acceso desde dispositivos móviles (Smartphones, tables) para que el usuario pueda entender que, desde cualquier lugar donde tenga acceso a internet, va a poder realizar su consulta especializada y siempre será amigable a las nuevas tendencias tecnológicas.

2.9.2 Funcionalidad. Este requisito se cumple en el marketing digital cuando una web es atractiva, su navegación está clara y es útil para alguien y ese alguien coincida con el público objetivo de la empresa.

La navegabilidad tiene que ser intuitiva y fácil para el usuario. Tomando la importancia de este término, la plataforma Guía de Soluciones TIC, lo ha llevado a su máxima simplicidad sin quitar su funcionalidad, adicionando colores representativos a sus principales categorías, como se mencionó en la descripción

del logo, lo cual ayuda a un correcto uso de esta, y de igual manera los usuarios puedan identificar diferentes productos de la categoría a la que pertenecen, se trabajan colores claros y amigables al ojo humano.

2.9.3 Feedback. Internet ofrece la posibilidad de estar en contacto con los clientes en tiempo real. Se debe aprovechar esta oportunidad para saber escuchar directa e indirectamente lo que opinan los clientes satisfechos y también los clientes insatisfechos.

Cuando se refiere a la Guía de Soluciones TIC, esto se ve reflejado en sus diferentes formularios con que ella cuenta, uno de sus principales, es el de consulta de productos el cual va dirigido específicamente al usuario de tecnología, a través de este formulario se solicita más información del producto o servicio consultado, con este recurso también es posible saber qué es lo que demandan más los usuarios. Otro de los formularios es el de paute aquí, que va dirigido a las empresas proveedoras de tecnología que quieren tener más información acerca de cómo participar en la plataforma con la información de sus productos o servicios.

2.9.4 Fidelización. De lo que se realice en las anteriores 3f, se conseguirá activar esta f de fidelización. El cliente es el bien más escaso del universo de los mercados, si no se retiene, saldrá muy cara cada captación y/o venta.

La Guía de Soluciones TIC cuenta con un equipo de trabajo encargado de tener constante dialogo con los clientes de varias maneras. Una, mediante el canal telefónico, tanto para realizar nuevas ventas, como para solucionar las inquietudes de los clientes que ya están en la plataforma. Otro canal, es por medio de las redes sociales, ya que al ser informal esta clase de comunicación, se solucionan inquietudes de manera más rápida y dándole a conocer al cliente o al futuro cliente la importancia de pertenecer a esta plataforma.

En conclusión, las 4f del marketing digital son un ciclo en donde nunca se encuentra un final, porque el consumidor cambia y evoluciona constantemente y la empresa también debe hacerlo al mismo ritmo.

2.10 PLAN DE MERCADEO

Aprovechando que DataMarket cuenta con una base de datos amplia de empresas de todos los sectores, se propone un cronograma con los envíos que se pueden realizar a través de mail marketing, que lograrán generarle mayor tráfico a la plataforma puesto que, estos envíos serán dirigidos a sus dos grupos objetivos (anunciantes y usuarios) y, posiblemente le generarán la captación de nuevos clientes. En el Cuadro 12., se muestra el cronograma propuesto.

Cuadro 12. Programación envíos mail marketing

| Dirigido a | Contenido | Fecha | # Envíos |
|---|---|-----------------------|----------|
| Toda la base de datos | Invitación a usuarios a consultar la macro sección Software | Martes 5 de febrero | 60.000 |
| Toda la base de datos | Empleos TIC (Publicar ofertas y hojas de vida) | Martes 12 de febrero | 60.000 |
| Proveedores de tecnología sin anunciantes | Invitación a pautar, mostrando estadísticas, beneficios y demás | Lunes 25 de febrero | 4.000 |
| Toda la base de datos | Invitación a usuarios a consultar la macro sección Hardware | Jueves 28 de febrero | 60.000 |
| Proveedores de tecnología con anunciantes | Invitación a publicar en Actualidad TIC | Martes 5 de marzo | 4.000 |
| Toda la base de datos | Invitación a usuarios a consultar la macro sección Redes y comunicaciones | Jueves 7 de marzo | 60.000 |
| Proveedores de tecnología sin anunciantes | Invitación a pautar, mostrando estadísticas, beneficios y demás | Miércoles 13 de marzo | 4.000 |
| Toda la base de datos | Invitación a usuarios a consultar la macro sección Servicios TIC | Miércoles 20 de marzo | 60.000 |
| Toda la base de datos | Mensaje general a usuarios a consultar las 4 macro secciones | Jueves 4 de abril | 60.000 |
| Proveedores de tecnología sin anunciantes | Invitación a pautar, mostrando estadísticas, beneficios y demás | Martes 9 de abril | 4.000 |
| Toda la base de datos | Empleos TIC (Publicar ofertas y hojas de vida) | Jueves 18 de abril | 60.000 |
| Proveedores de tecnología con anunciantes | Invitación a publicar en Actualidad TIC | Miércoles 24 de abril | 4.000 |

Cuadro 12. (continuación)

| Dirigido a | Contenido | Fecha | # Envíos |
|---|---|-------------------|----------------|
| Proveedores de tecnología sin anunciantes | Invitación a pautar, mostrando estadísticas, beneficios y demás | Jueves 9 de mayo | 4.000 |
| Toda la base de datos | Invitación a usuarios a consultar la macro sección Software | Martes 14 de mayo | 60.000 |
| Proveedores de tecnología sin anunciantes | Invitación a pautar, mostrando estadísticas, beneficios y demás | Martes 21 de mayo | 4.000 |
| TOTAL ENVIOS | | | 508.000 |

Fuente: Elaboración propia

La programación anterior se proyecta para el primer cuatrimestre del año 2019.

A continuación, en la Tabla 33., se presentan los costos de envíos de mail marketing dependiendo de la cantidad de envíos.

Tabla 33. Costos de envíos mail marketing

| Paquete de envíos | Valor |
|-------------------|-------------|
| 500.000 | \$1.200.000 |
| 1.000.000 | \$2.250.000 |

Fuente: Elaboración propia con base en información otorgada por DataMarket

Se tiene en cuenta que para los meses de diciembre y enero no se realizarán envíos de mail marketing puesto que son los periodos de finalización e iniciación de las empresas, por lo tanto, se estima que se repetirá la programación del Cuadro 12., cada 3 meses y medio, por lo que daría como total 1.524.000 envíos al año, saliendo mejor adquirir un paquete de 1 millón y uno de 500 mil.

Por otra parte, se le recomienda a la empresa invertir en campañas de Google AdWords para la captación de nuevos clientes.

2.11 WEB 1.0, 2.0 Y 3.0

El origen de la Web 1.0 se da en el momento en el que la internet puede utilizarse como una herramienta de comunicación, ya que no hay un instante en concreto en el que surja este concepto como tal. Este origen se puede interpretar como una

nueva forma de comunicación, eficiente e inmediata, aunque, por otra parte, en comparación a la actualidad, sigue siendo la más tradicional. Esta es la diferencia existente entre la Web 1.0 y todo aquello con lo que se relacione hoy en día.

En comparación con la Web 1.0 que presenta un modelo de navegación más estático, la Web 2.0, presenta un modelo más activo, hace referencia a una segunda generación de modelos de páginas Web. Esta, se entiende como una nueva filosofía de navegar, una nueva forma de participar en la red. En la web 2.0 el usuario ya no se limita a acceder a la información, sino que la crea.

Se ve actualmente reflejada en la Guía de Soluciones TIC, en diferentes situaciones, una de ellas, es la navegación entre las diferentes categorías que brinda la plataforma, al no ser estática como por el contrario pasaba en la web 1.0, permite a los usuarios acceder a mucho más contenido de su interés e interactuar con él. Como se ha mencionado anteriormente, la forma como el usuario interactúa es mediante formularios que se diligencia para poder tener más información de una solución que se requiere.

Por otro lado, también se puede ver reflejado en la generación de contenido que las empresas anunciantes crean o generan para ser publicada dentro de la plataforma.

El término de Web 3.0 es asociado comúnmente con el de Web Semántica. En esta nueva web se pretende dar una mejor estructura a los contenidos de las páginas Web para que puedan ser entendidos por los ordenadores. Actualmente, cuando un usuario realiza una búsqueda en la internet, es muy probable que recorra varios enlaces antes de dar con la información que realmente requiere. Esto se debe a que se buscan coincidencias con las palabras, pero los ordenadores no entienden cuál es el contexto, sólo las personas lo saben. Entonces, mediante una mejor estructuración de la información y utilizando técnicas de inteligencia artificial, los ordenadores podrían mejorar los resultados.

Es por lo que, la plataforma Guía de Soluciones TIC ha podido ser parte de lo que se considera actualmente la web 3.0, dado que dentro de su contenido se utiliza este principio de web semántica para enlazar los productos relacionados con una categoría, un ejemplo claro es cuando un usuario desea buscar un producto y no sabe que empresas brindan la solución, basta con buscar palabras relacionadas con su necesidad. A este término comúnmente se le conoce como palabras clave, ya que en el momento en que el usuario realiza dicho procedimiento, la plataforma es capaz de relacionar lo digitado y buscarlo en el contenido que está en ella.

Adicionalmente, con la evolución constante de la plataforma se ha podido implementar que al momento que el usuario encuentre un producto, está le mostrará recomendaciones o sugerencias de otros productos relacionadas con el producto actual, sin perder el enfoque de su búsqueda.

Con este comportamiento predictivo que permite que la plataforma sea más eficaz, se puede hablar de que la Guía de Soluciones TIC está realizando un paso hacia lo que se conoce como la web 4.0, que es la web que además de brindar información brinda soluciones inmediatas.

3. ESTUDIO ADMINISTRATIVO

Con el presente estudio se busca reconocer las herramientas necesarias para identificar si las actividades que se realizan están relacionadas con los objetivos, metas y dirección de la empresa.

Actualmente, la empresa cuenta con algunos de los parámetros que se analizan a continuación, sin embargo, no cuenta con una planeación estratégica definida, lo cual impide que los trabajadores de la empresa cumplan adecuadamente sus funciones y roles.

El objetivo del estudio administrativo es identificar y proponer cambios en la misión, visión, valores y demás ítems a modo de desarrollar una estructura administrativa clara y eficiente, que permita a los trabajadores realizar sus funciones correctamente e integrar los procesos y procedimientos para alcanzar los objetivos organizacionales.

3.1 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Es un proceso organizacional de desarrollo y análisis que permite establecer las ideas y planes que se deben desarrollar para cumplir con sus objetivos, definiendo así el curso de acción de una empresa a partir de la situación actual.

3.1.1 Visión. La visión de la empresa no evidencia un horizonte de tiempo, y no es clara en cuál es su propuesta de valor futura.

3.1.1.1 Visión actual. “Posicionarnos a nivel nacional como la empresa líder que provee información del mercado empresarial a través de su portafolio de productos y servicios, generando un espacio propicio para la interacción entre proveedores y compradores”.

3.1.1.2 Visión propuesta. Ser reconocidos como la empresa líder que provee información detallada, clasificada y segmentada del mercado empresarial, generando relación e interacción entre proveedores y compradores a nivel nacional e internacional.

3.1.2 Misión. Teniendo en cuenta que la misión debe responder 4 preguntas fundamentales, que son: ¿quiénes somos?, ¿qué hacemos?, ¿cómo lo hacemos? y ¿para quién lo hacemos? La misión de la empresa no responde con claridad estos interrogantes, esta debe dar respuesta a cuál es su objeto social, cuál es su propuesta de valor y cuál es su mercado.

3.1.2.1 Misión actual. “Apoyar y servir de medio a nuestros clientes, generando contactos de negocios a través de nuestro portafolio de productos y servicios”.

3.1.2.2 Misión propuesta. Somos DM Solutions, ofrecemos servicios de mercadeo directo, marketing digital, información de bases de datos segmentadas y clasificadas del mercado empresarial. Generamos contactos de negocios a través de nuestro portafolio de productos y servicios a empresas que requieren de esta información para su gestión comercial.

3.1.3 Principios y valores. Conforman el marco de dirección y orientación de las actividades para el capital humano que hacen vida en la organización. Son creencias y convicciones que influyen decisivamente en el comportamiento organizacional. Determinan cómo se percibe e interpreta cada situación y se toman decisiones en procura de la excelencia. Se deben redactar como lemas y deben ser comunicados en toda la organización.

3.1.3.1 Valores actuales. La empresa cuenta con los siguientes valores y principios:

- **Innovación:** “Buscamos continuamente nuevas formas de implementar nuestros procesos, gestionar nuestros recursos y comercializar nuestros servicios”.
- **Honestidad:** “Actuamos con ética, moral y transparencia resaltando una conducta ejemplar dentro y fuera de la empresa”.
- **Entrega:** “Trabajamos con compromiso y convencimiento orientando nuestras acciones siempre hacia el cumplimiento de nuestros objetivos personales y empresariales”.
- **Trabajo en equipo:** “Realizamos nuestras actividades ayudándonos y apoyándonos en el desarrollo de estas para lograr un objetivo en común”.

3.1.3.2 Valores propuestos. Teniendo en cuenta el giro del negocio de la empresa se proponen incluir los siguientes valores:

- **Servicio.** “Conducimos nuestros esfuerzos en la búsqueda de la excelencia para el beneficio y la satisfacción de nuestro personal y de nuestros clientes”.
- **Respeto.** “Comprendemos y valoramos la libertad de expresión y los derechos inherentes de cada persona”.
- **Desarrollo humano.** “Fortalecemos continuamente el desarrollo integral, los principios y las competencias de nuestro talento humano”.

3.1.4 Objetivos. Son los propósitos que se pretende alcanzar en una organización, basados en el mercado en el que se encuentra, relacionados con el objeto social de la misma, estos deben ser claros, medibles y alcanzables. La empresa cuenta con los siguientes objetivos organizacionales:

1. Aumentar a corto y mediano plazo la cuota de participación en el mercado con rentabilidad.
2. Promocionar las ventas ofreciendo a nuestros clientes un servicio de calidad y que se ajuste a sus necesidades.
3. Incrementar el número de empresas en nuestra base de datos obteniendo información verídica y confiable.
4. Mejorar el posicionamiento de la marca en el mercado.
5. Mantener la fidelización de nuestros clientes.
6. Desarrollar e innovar nuestros servicios en torno a los adelantos tecnológicos.
7. Capacitar a nuestro capital humano en el desarrollo de sus competencias, y en la búsqueda permanente de la excelencia.

3.1.5 Metas. Se encargan de delimitar directamente un objetivo reflejando la cantidad y el tiempo máximo, permiten seguir un paso a paso el cumplimiento de los objetivos. Cada objetivo debe estar acompañado de por lo menos una meta y debe tener una fecha límite de cumplimiento. La empresa actualmente no cuenta con metas definidas. A continuación, se proponen metas de acuerdo con cada objetivo que tiene la empresa:

- 1. Aumentar a corto y mediano plazo la cuota de participación en el mercado con rentabilidad.**
 - Aumentar en un 25% el número de clientes durante los próximos 4 meses.
 - Aumentar a 300 llamadas a clientes potenciales durante el próximo mes.
 - Aumentar a 10 el número de visitas con clientes potenciales durante el próximo mes.

2. Incrementar las ventas ofreciendo a nuestros clientes un servicio de calidad y que se ajuste a sus necesidades.

- Incrementar los ingresos a través de la plataforma en un 10% en los próximos 3 meses.
- Incrementar en un 5% el número de cotizaciones durante el próximo mes.

3. Ampliar el número de empresas en nuestra base de datos obteniendo información verídica y confiable.

- Aumentar a 600 llamadas efectivas a empresas del mercado corporativo al mes.

4. Mantener la fidelización de nuestros clientes.

- Realizar encuesta de satisfacción con cada cliente cuando cumpla un periodo de 6 meses en la plataforma.
- Mantener la renovación de la pauta con cada cliente anualmente.

5. Mejorar el posicionamiento de la marca en el mercado.

- Incrementar en un 10% las publicaciones en las redes sociales de la plataforma durante los próximos 4 meses.
- Participar en por lo menos en 3 ferias del sector TIC al año.
- Aumentar en un 5% el envío de plantillas a través de mail marketing dirigidos al grupo objetivo de la plataforma durante todo el año.

6. Desarrollar e innovar nuestros servicios en torno a los adelantos tecnológicos.

- Tomar al menos 2 cursos de formación en temas de tendencia tecnológica y 2 cursos en torno al marketing digital al año.
- Realizar por lo menos 2 cambios en cuanto a desarrollo de la plataforma al año.

7. Capacitar a nuestro capital humano en el desarrollo de sus competencias y en la búsqueda permanente de la excelencia.

- Brindar espacios de capacitación al menos 3 veces al año en cada puesto de trabajo.

- Realizar por lo menos 1 actividad de integración en la empresa al mes.

3.1.6 Políticas. Es importante para cualquier empresa la implementación de políticas que contemplen las normas y las responsabilidades de todos los integrantes de esta, para así tener la directriz necesaria para la toma de decisiones sobre algún inconveniente que se pueda llegar a presentar y así mismo faciliten la implementación de estrategias y el logro de los objetivos, actualmente DataMarket cuenta con un conjunto de políticas acorde a su actividad, dentro de las políticas se destacan las siguientes:

- **Política integral SGSST (Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo).** DataMarket está comprometida en mejorar el bienestar de todos los empleados, visitantes y contratistas, que, por la naturaleza de su actividad en la prestación de servicios, edición, publicación y asesorías en publicidad, origina actividades y procesos, en las cuales se verán expuestos a peligros y riesgos que pueden ocasionar incidentes de trabajo, lesiones personales, enfermedades profesionales, y/o generar daños a la propiedad e impactos socioambientales. Es por esto que, su representante legal se compromete a destinar los recursos financieros, físicos, humanos y técnicos necesarios para el desarrollo del programa, bajo altos estándares de gestión en seguridad, salud ocupacional, responsabilidad social y medio ambiente, involucrando a todo el personal, clientes, proveedores, contratistas y grupos de interés al cuidado de la empresa, prevención de daño a la propiedad y compromiso con el mejoramiento continuo.
- **Política de no alcohol, drogas y tabaquismo.** DataMarket es consciente, tanto de la necesidad de promover un ambiente de trabajo sano y seguro en su entorno, como de los efectos adversos del alcoholismo y la farmacodependencia en la salud integral, el desempeño y la productividad de sus trabajadores, fija las siguientes directrices obligatorias de trabajo para todos los empleados, visitantes y contratistas de la empresa:
 - Participar activamente en los programas de sensibilización y capacitación que promuevan el cumplimiento de la presente política.
 - Facilitar la realización de las pruebas necesarias para esclarecer indicios de abuso de drogas y/o alcohol.

DataMarket prohíbe:

- El consumo de alcohol, drogas y tabaco, por parte de los empleados, visitantes y contratistas, durante las horas de trabajo, dentro o fuera de las instalaciones.

- El uso ilícito de drogas legales o el uso, posesión, distribución y venta de drogas ilegales por parte de empleados y contratistas en las instalaciones de la empresa.
- Presentarse a trabajar bajo los efectos de drogas y/o alcohol.

Esta política es de cumplimiento obligatorio por parte de todos los empleados. Así mismo, DataMarket exigirá el cumplimiento de esta a sus contratistas y visitantes en caso de requerirse. El incumplimiento de esta política, así como la oposición a las inspecciones o toma de muestras, se considera falta grave y en consecuencia DataMarket, puede adoptar medidas disciplinarias, inclusive dar por finalizado el contrato de trabajo por justa causa.

- **Política de prevención contra el acoso laboral.** DataMarket reconoce como derecho fundamental, gozar de un ambiente institucional libre de acoso laboral. Conforme a sus principios y valores, la empresa está comprometida a proporcionar un ambiente de trabajo sano, seguro, adecuado y pleno de respeto de los derechos de sus trabajadores. Para ello ha implementado mecanismos para erradicar el acoso laboral, contando con la participación de los socios, trabajadores y contratistas, esperando de todos un comportamiento digno y respetuoso.
- **Política de privacidad.** Dando cumplimiento a lo establecido en el artículo 10 del Decreto 1377 de 2013, reglamentario de la Ley 1581 de 2012, DataMarket y su Plataforma tecnológica Guía de Soluciones TIC, comunica que la información contenida en sus bases de datos se encuentra protegida mediante mecanismos tecnológicos para impedir la utilización de dicha información por parte de terceras personas sin autorización, manteniendo la confidencialidad de sus datos.
- **Política de protección de datos personales.** Para utilizar algunos de los servicios o acceder a determinados contenidos en la Plataforma Guía de Soluciones TIC, los usuarios (visitantes) deberán proporcionar ciertos datos de carácter personal de forma libre y voluntaria, que solo serán utilizados para el propósito que fueron recopilados. La información solicitada incluye, nombre y apellido, ocupación, dirección, número telefónico, correo electrónico (e-mail), documento de identidad, identificación tributaria (NIT), país y ciudad de origen e intereses personales, entre otros. No toda la información solicitada es obligatoria de proporcionarse, salvo aquella que se considere conveniente, esta información pasa a formar parte de una base de datos de carácter personal, cuya titularidad y responsabilidad corresponden a DataMarket.
- **Política de propiedad intelectual.** Se permite a los usuarios (visitantes) descargar los contenidos de la Plataforma exclusivamente para su uso personal

y no comercial. Contenidos como texto, gráficos, imágenes, logos, iconos, incluyendo aplicaciones y cualquier otro material, así como los derechos de uso y su explotación, incluida la divulgación, publicación, reproducción, distribución y transformación. Son propiedad exclusiva de DataMarket a excepción de lo que se indique y están protegidos por la legislación sobre propiedad industrial e intelectual, derechos de autor, copyright y marcas registradas. El uso no autorizado del contenido implica la violación de la legislación sobre propiedad intelectual o industrial.

3.1.7 Estrategias. Son los métodos que se van a usar, la estrategia responde al cómo se van a lograr las metas y los objetivos. Son el conjunto de acciones potenciales que requieren de decisión por parte de los directivos y del uso de recursos de una empresa. En el Cuadro 13., se muestran las acciones propuestas.

Cuadro 13. Estrategias propuestas

| Objetivos | Metas | Acciones |
|--|--|--|
| Aumentar a corto y mediano plazo la cuota de participación en el mercado con rentabilidad. | Aumentar en un 25% el número de clientes durante los próximos 4 meses. | <ul style="list-style-type: none"> •Generar mayor número de llamadas, visitas y reuniones con clientes potenciales. •Aumentar el envío de e-mails dando a conocer que la plataforma existe. |
| Incrementar las ventas ofreciendo a nuestros clientes un servicio de calidad y que se ajuste a sus necesidades. | Incrementar los ingresos a través de la plataforma en un 10% en los próximos 3 meses. | <ul style="list-style-type: none"> •Aludir los beneficios, los servicios de valor agregado que brinda la plataforma y las estadísticas de esta para lograr que las empresas pauten mayor número de productos y/o servicios. •Lograr generar mayor número de cotizaciones. |
| Ampliar el número de empresas y de contactos por empresa de nuestra base de datos obteniendo información verídica y confiable. | Aumentar a 600 llamadas efectivas a empresas del mercado corporativo al mes. | <ul style="list-style-type: none"> •Cumplir con el número de llamadas requeridas diarias. |
| Mantener la fidelización de nuestros clientes. | Realizar encuesta de satisfacción con cada cliente cuando cumpla un periodo de 6 meses en la plataforma. | <ul style="list-style-type: none"> •Realizar encuesta de satisfacción. •Hacer continua retroalimentación de las estadísticas generadas a través de la plataforma para cada cliente. •Mantener contacto permanente con los clientes para garantizar el adecuado servicio posventa. |
| | Mantener la renovación de la pauta con cada cliente anualmente. | |

Cuadro 13. (continuación)

| Objetivos | Metas | Acciones |
|---|---|---|
| Mejorar el posicionamiento de la marca en el mercado. | Incrementar en un 10% las publicaciones en las redes sociales de la plataforma durante los próximos 4 meses. | <ul style="list-style-type: none"> •Generar contenido atractivo para las publicaciones. •Incrementar el número de publicaciones en cada red social de la plataforma y seguir los perfiles de las cuentas de las redes sociales de los clientes y potenciales clientes. •Implementar campañas de promoción en las redes sociales. |
| | Participar en por lo menos en 3 ferias del sector TIC al año. | <ul style="list-style-type: none"> •Indagar acerca de los eventos que se realizan en el sector TIC. •Asistir a eventos del sector TIC que se realicen fuera de Bogotá. •Realizar alianzas con empresas organizadoras de ferias y eventos de capacitación en temas de tecnología. |
| | Aumentar en un 5% el envío de plantillas a través de mail marketing dirigidos al grupo objetivo de la plataforma durante todo el año. | <ul style="list-style-type: none"> •Crear plantillas atractivas dirigidas a los clientes, potenciales clientes y usuarios de la plataforma. •Realizar retroalimentación de los resultados obtenidos al hacer los envíos de mail marketing. |
| Desarrollar e innovar nuestros servicios en torno a los adelantos tecnológicos. | Tomar al menos 2 cursos de formación en temas de tendencia tecnológica y 2 cursos en torno al marketing digital al año. | <ul style="list-style-type: none"> •Investigar y asistir a cursos de formación virtuales o presenciales de herramientas tecnológicas y marketing digital. |
| | Realizar por lo menos 2 cambios en cuanto a desarrollo de la plataforma al año. | <ul style="list-style-type: none"> •Indagar en internet cómo es el desarrollo de otras plataformas virtuales para adoptar las mejores prácticas. |
| Capacitar a nuestro capital humano en el desarrollo de sus competencias y en la búsqueda permanente de la excelencia. | Brindar espacios de capacitación al menos 3 veces al año en cada puesto de trabajo. | <ul style="list-style-type: none"> •Identificar las falencias en cada área de trabajo para generar espacios propicios de capacitación que beneficien los procesos de la empresa. |
| | Realizar por lo menos una actividad de integración en la empresa al mes. | <ul style="list-style-type: none"> •Realizar encuesta de clima laboral en busca de incrementar la satisfacción de los trabajadores. •Generar espacios de esparcimiento dentro de la empresa con el fin de fortalecer el clima laboral. |

Fuente: Elaboración propia

3.1.8 Indicadores de gestión. Son necesarios en una organización y se plantean para determinar si se está cumpliendo con los objetivos que se han planteado y son utilizados para medir y evaluar el desempeño y los resultados, cada meta debe tener por lo menos una herramienta de medición.

Con el fin de cumplir con las características propias de los objetivos y de las metas de DataMarket, se procede a indicar cada una de las herramientas a implementar para realizar seguimiento al cumplimiento de cada una de las actividades que contribuyen al cumplimiento de estos. En el Cuadro 14., se muestran los indicadores propuestos.

Cuadro 14. Indicadores de gestión propuestos

| Metas | Indicador | Fórmula | Periodicidad |
|---|--|--|---------------------|
| Aumentar en un 25% el número de clientes durante los próximos 4 meses. | Variación porcentual en número de clientes | $\frac{\text{clientes periodo } n - \text{clientes periodo } (n - 1)}{\text{clientes periodo } (n - 1)} * 100$ | Cuatrimestral |
| Incrementar los ingresos a través de la plataforma en un 10% en los próximos 3 meses. | Variación porcentual en ventas | $\frac{\text{ventas periodo } n - \text{ventas periodo } (n - 1)}{\text{ventas periodo } (n - 1)} * 100$ | Trimestral |
| Aumentar a 600 llamadas efectivas a empresas del mercado corporativo al mes. | Eficacia mensual en llamadas | $\frac{\# \text{ llamadas reales efectivas}}{\# \text{ llamadas programadas}} * 100$ | Mensual |
| Realizar encuesta de satisfacción con cada cliente cuando cumpla un periodo de 6 meses en la plataforma. | Satisfacción del cliente | Encuesta de satisfacción | Anual |
| Mantener la renovación de la pauta con cada cliente anualmente. | Retención de clientes | $\frac{\# \text{ clientes que renovaron la pauta}}{\text{total de clientes del año anterior}} * 100$ | |
| Incrementar en un 10% las publicaciones en las redes sociales de la plataforma durante los próximos 4 meses. | Eficacia de las publicaciones | $\frac{\# \text{ publicaciones reales}}{\# \text{ publicaciones programadas}} * 100$ | Cuatrimestral |
| Participar en por lo menos en 3 ferias del sector TIC al año. | Variación en asistencia a ferias | $VA = \# \text{ ferias asistidas año } 2 - \# \text{ ferias asistidas año } 1$ | Anual |
| Aumentar en un 5% el envío de plantillas a través de mail marketing dirigidos al grupo objetivo de la plataforma durante todo el año. | Número de nuevos clientes | $\frac{\# \text{ clientes nuevos que compraron}}{\# \text{ envíos realizados}} * 100$ | Mensual |

Cuadro 14. (continuación)

| Metas | Indicador | Fórmula | Periodicidad |
|---|---|---|---------------------|
| Tomar al menos 2 cursos de formación en temas de tendencia tecnológica y 2 cursos en torno al marketing digital al año. | Generación de nuevas ideas | $\frac{\# \text{ ideas generadas}}{\# \text{ cursos tomados}} * 100$ | Anual |
| Realizar por lo menos 2 cambios en cuanto a desarrollo de la plataforma al año. | Impacto de los desarrollos tecnológicos | # de desarrollos nuevos | Semestral |
| Brindar espacios de capacitación al menos 3 veces al año en cada puesto de trabajo. | Variación porcentual en cumplimiento de metas | $\frac{\# \text{ metas cumplidas}}{\# \text{ metas programadas}} * 100$ | Cuatrimestral |
| Realizar por lo menos 1 actividad de integración en la empresa al mes. | Clima laboral | Encuesta clima laboral | Mensual |

Fuente: Elaboración propia

Con base en la información anterior, se propone un cuadro de mando integral que será de gran ayuda para la evaluación de las estrategias empresariales permitiéndole a DataMarket adoptar un plan de acción alineado con los esfuerzos de los trabajadores de la empresa. En el Cuadro 15., se muestra la propuesta del balanced scorecard.

Cuadro 15. Cuadro de mando integral (balanced scorecard)

| OBJETIVOS | ACTIVIDAD | RESPONSABLE | FACTOR CRÍTICO DE ÉXITO | INDICADOR | FORMULA | META | FRECUENCIA |
|--|------------------------------|--------------------------------|---|--|--|---|---------------|
| Aumentar a corto y mediano plazo la cuota de participación en el mercado con rentabilidad. | Clientes de la plataforma | Departamento de ventas | Mantener la participación del mercado | Variación porcentual en número de clientes | $\frac{\text{clientes periodo } n - \text{clientes periodo } (n - 1)}{\text{clientes periodo } (n - 1)} * 100$ | Aumentar en un 25% el número de clientes durante los próximos 4 meses. | Cuatrimestral |
| Incrementar las ventas ofreciendo a nuestros clientes un servicio de calidad y que se ajuste a sus necesidades. | Ventas de la plataforma | Departamento de ventas | Dominar el proceso de la venta | Variación porcentual en ventas | $\frac{\text{ventas periodo } n - \text{ventas periodo } (n - 1)}{\text{ventas periodo } (n - 1)} * 100$ | Incrementar los ingresos a través de la plataforma en un 10% en los próximos 3 meses. | Trimestral |
| Ampliar el número de empresas y de contactos por empresa de nuestra base de datos obteniendo información verídica y confiable. | Empresas de la base de datos | Departamento de bases de datos | Dominar el proceso de la llamada | Eficacia mensual en llamadas | $\frac{\# \text{ llamadas reales efectivas}}{\# \text{ llamadas programadas}} * 100$ | Aumentar a 600 llamadas efectivas a empresas del mercado corporativo al mes. | Mensual |
| Mantener la fidelización de nuestros clientes. | Fidelización de clientes | Departamento de ventas | Garantizar el servicio hacia nuestros clientes | Satisfacción del cliente | Encuesta de satisfacción | Realizar encuesta de satisfacción con cada cliente cuando cumpla un periodo de 6 meses en la plataforma. | Anual |
| | | | Apoyar e impulsar el crecimiento de las marcas anunciantes. | Retención de clientes | $\frac{\# \text{ clientes que renovaron la pauta}}{\text{total de clientes del año anterior}} * 100$ | Mantener la renovación de la pauta con cada cliente anualmente. | |
| Mejorar el posicionamiento de la marca en el mercado. | Posicionamiento de marca | Departamento de redes sociales | Innovar constantemente en la generación de contenidos | Eficacia de las publicaciones | $\frac{\# \text{ publicaciones reales}}{\# \text{ publicaciones programadas}} * 100$ | Incrementar en un 10% las publicaciones en las redes sociales de la plataforma durante los próximos 4 meses. | Cuatrimestral |
| | | Gerencia de mercadeo | Conservar e incrementar las relaciones públicas | Variación en asistencia a ferias | $VA = \# \text{ ferias asistidas año } 2 - \# \text{ ferias asistidas año } 1$ | Participar en por lo menos en 3 ferias del sector TIC al año. | Anual |
| | | | Conocer a través de qué medios llegan nuestros clientes | Número de nuevos clientes | $\frac{\# \text{ clientes nuevos que compraron}}{\# \text{ envíos realizados}} * 100$ | Aumentar en un 5% el envío de plantillas a través de mail marketing dirigidos al grupo objetivo de la plataforma durante todo el año. | Anual |

Cuadro 15. (continuación)

| OBJETIVOS | ACTIVIDAD | RESPONSABLE | FACTOR CRÍTICO DE ÉXITO | INDICADOR | FORMULA | META | FRECUENCIA |
|--|----------------|----------------------|---|---|---|---|------------|
| Desarrollar e innovar nuestros servicios en torno a los adelantos tecnológicos. | Innovación | Gerencia de mercadeo | Innovar continuamente en el marketing digital | Generación de nuevas ideas | $\frac{\# \text{ ideas generadas}}{\# \text{ cursos tomados}} * 100$ | Tomar al menos 2 cursos de formación en temas de tendencia tecnológica y 2 cursos en torno al marketing digital al año. | Anual |
| | | Gerencia informática | Conocer de temas en desarrollos tecnológicos | Impacto de los desarrollos tecnológicos | # de desarrollos nuevos | Realizar por lo menos 2 cambios en cuanto a desarrollo de la plataforma al año. | Anual |
| Capacitar a nuestro capital humano en el desarrollo de sus competencias, y en la búsqueda permanente de la excelencia. | Capital humano | Dirección general | Mantener un estable clima organizacional | Variación porcentual en cumplimiento de metas | $\frac{\# \text{ metas cumplidas}}{\# \text{ metas programadas}} * 100$ | Brindar espacios de capacitación al menos 3 veces al año en cada puesto de trabajo. | Anual |
| | | | | Clima laboral | Encuesta clima laboral | Realizar por lo menos 1 actividad de integración en la empresa al mes. | Mensual |

Fuente: Elaboración propia

3.2 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

La estructura organizacional permite observar la jerarquía empresarial y la correcta asignación de las responsabilidades, teniendo en cuenta que la organización se puede estructurar de diferentes maneras y estilos, con relación a sus objetivos y metas organizacionales y al entorno en el que se encuentra. Es la división interna de las responsabilidades que presentan las organizaciones, en búsqueda de una administración adecuada para las actividades que realiza en el cumplimiento de sus objetivos.

3.2.1 Organigrama. Actualmente, DataMarket cuenta con un organigrama de tipo lineal o tradicional como se muestra en la Figura 20., se visualiza claramente su unidad y su cadena de mando. Por otro lado, se muestra horizontalmente su departamentalización que para esta empresa es por funciones y se visualiza verticalmente su jerarquía.

Figura 20. Organigrama actual de DataMarket Solutions



Fuente: DataMarket Solutions (Consultado el 22 de mayo de 2018)

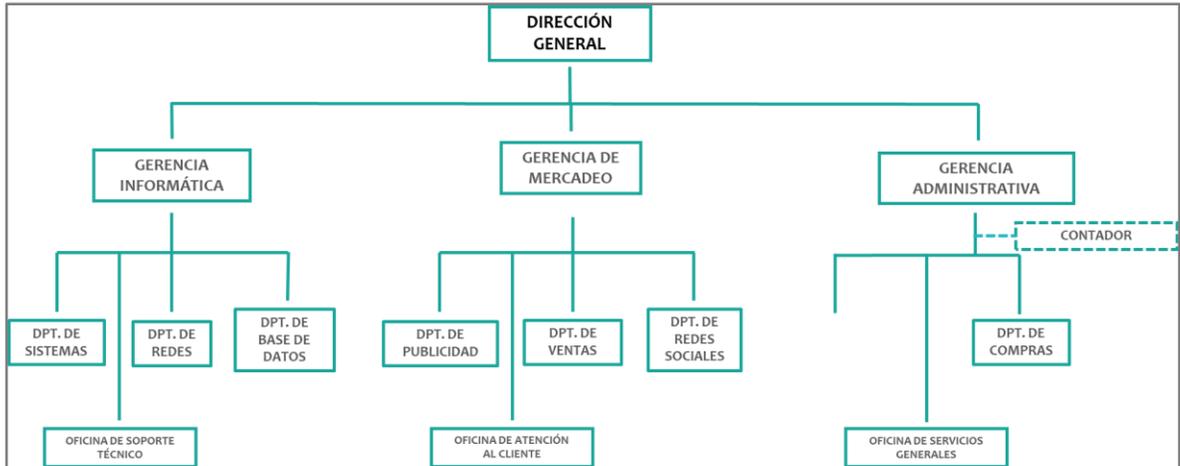
Los siguientes son los cargos con los que cuenta actualmente la empresa:

- **Gerente general.** Es el representante legal de la empresa y tiene a su cargo la dirección de la junta directiva.
- **Directora administrativa.** Es la responsable de llevar las actividades de planeación, organización y ejecución de compras y pagos en función de los recursos financieros de la empresa.

- **Gerente de mercadeo.** Es la persona encargada de definir el plan de mercadeo junto con el desarrollo de estrategias que estén orientadas con los objetivos de la empresa.
- **Gerente comercial.** Es el encargado de planear, organizar, dirigir y controlar las actividades para el desarrollo de la gestión comercial supervisando al equipo comercial en el cumplimiento de sus objetivos y metas.
- **Ejecutivo comercial.** Es la persona que conforma el equipo de ventas, se encarga de buscar, identificar y analizar oportunidades de negocios que puedan existir en el mercado.
- **Community manager.** Es la persona encargada de la generación y publicación de contenido para las redes sociales de la empresa.
- **Gerente de tecnología.** Es la persona encargada de planificar, organizar, dirigir y controlar todas aquellas actividades que se programen para el desarrollo y mantenimiento de la plataforma tecnológica Guía de Soluciones TIC.
- **Técnico de soporte.** Es el encargado de manejar la plataforma tecnológica para la mejora de procesos y procedimientos en la empresa.
- **Administradora de contenido de la plataforma.** Es la responsable de la publicación de la información de los clientes en la plataforma.
- **Administradora de la base de datos.** Es la persona encargada de la gestión y mantenimiento del aplicativo para la base de datos de la empresa.
- **Agente de call center.** Es la persona que conforma el equipo de call center de la empresa y se encarga del levantamiento y actualización de la información de la empresa mediante llamadas telefónicas.
- **Contadora.** Es la persona que se encarga de la aplicación, el manejo y la interpretación de la contabilidad de la empresa.

3.2.2 Organigrama propuesto. Para la propuesta del nuevo organigrama, se tienen en cuenta los niveles jerárquicos, departamentos y los cargos que existen actualmente en la empresa. Teniendo en cuenta que en el organigrama actual de la empresa, el orden horizontal no es el adecuado, ya que no manejan en primer lugar el área principal del negocio, que es el área de informática y, que actualmente manejan un cargo tercerizado que es el de la contadora, se procede a realizar los mencionados cambios. En la Figura 21., se evidencian el organigrama propuesto para la empresa.

Figura 21. Propuesta del organigrama para DataMarket Solutions



Fuente: Elaboración propia

3.2.3 Cargos críticos. Un cargo crítico se entiende como aquellas funciones asociadas a procesos altamente sensibles en términos de continuidad operacional y alto costo de reemplazo; es decir, es aquel cargo que es de vital importancia para la gestión de un área dentro de la empresa por lo cual es imprescindible retener al ocupante del puesto o contar con un cuadro de reemplazo. En cuanto a las posiciones críticas que tiene la empresa actualmente son las siguientes:

- **Departamento de ventas.** Se encarga de la gestión comercial, consigue nuevos clientes y genera los ingresos de la de la empresa, la empresa actualmente cuenta con conocimiento clave en esta área difícil de conseguir, si llega a faltar este conocimiento la empresa puede llegar a la quiebra.
- **Departamento de sistemas.** Se encarga de manejar todos los procesos, cambios y desarrollos de la plataforma tecnológica, es necesario para el buen funcionamiento y mantenimiento de esta, si llegase a faltar este cargo la empresa entra en riesgo de pérdida del conocimiento clave.
- **Departamento de redes.** Se encarga de la administración de los equipos principales de telecomunicaciones que brindan el acceso a los servicios de red y sistemas de la empresa. También, se encarga de administrar y configurar los equipos, el ancho de banda y demás.

Se propone a la empresa la creación de una línea de sucesión para los cargos críticos, contratando personal para delegar funciones de estos cargos con el fin de evitar la pérdida de conocimiento clave en un futuro.

De no poder realizar la contratación de personal para dichas labores, se propone a la empresa realizar capacitaciones internas a los trabajadores en tareas muy específicas para que, en caso de que llegue a faltar un cargo crítico se pueda tener una solución temporalmente en ciertas actividades.

3.2.4 Manuales de funciones. Son documentos establecidos por las empresas, describiendo el cargo, las funciones, responsabilidades y la jerarquía que tienen los cargos, con el fin de informar y orientar a todos los colaboradores de la empresa, consolidando así los criterios de desempeño para el cumplimiento de los objetivos.

Los manuales de funciones se deben actualizar cada vez que en la empresa se presentan cambios en la estructura y/o en los cargos.

Actualmente, DataMarket no cuenta con manuales de funciones estructurados en un formato, es decir, la empresa sabe cuáles son las funciones para cada cargo, pero no cuenta con un documento que lo soporte. Cada trabajador realiza las tareas que le son asignadas desde el día que ingresa a la empresa o en dicho caso realiza las tareas que se le piden para ciertos días.

Por lo anterior, se propone crear un formato para los manuales de funciones de la empresa y junto con el empresario se procederá a documentar cada una de las funciones y responsabilidades de los cargos.

A continuación, en el Cuadro 16., se presenta la propuesta del formato para la documentación de los manuales de funciones:

Cuadro 16. Formato de manuales de funciones

| MANUAL DE FUNCIONES - DESCRIPCIÓN DE CARGO Y GUÍA DE COMPETENCIAS | |
|---|--|
|  | |
| Identificación del Cargo | |
| División - Gerencia: | |
| Nombre del Cargo: | |
| Cargo Superior Inmediato: | |
| Horario de Trabajo: | |
| Número de Cargos: | |
| Fecha: | |
| Misión del Cargo | |
| Misión | |
| Responsabilidades | |
| 1 | |
| 2 | |
| 3 | |
| 4 | |
| 5 | |
| 6 | |
| 7 | |
| 8 | |
| 9 | |
| 10 | |
| 11 | |
| 12 | |

Cuadro 16. (continuación)

| Organización | |
|--|--|
| Superior Inmediato Jerárquico: | |
| Superior Inmediato Funcional: | |
| Otros Cargos que reportan al mismo superior inmediato jerárquico: | |
| Otros Cargos que reportan al mismo superior inmediato funcional: | |
| Cargos que le reportan: | |

| Toma de Decisiones | |
|--|--|
| A Tomar (Decisiones que no necesitan ser consultadas) | A Proponer (Decisiones que deben ser consultadas y son tomadas por un superior) |
| | |
| | |
| | |
| | |

| Relaciones más importantes | |
|-----------------------------|------------------|
| Internas | |
| ¿Con Quién? (Áreas) | Propósito |
| | |
| | |
| Externas | |
| ¿Con Quién? (Áreas) | Propósito |
| | |

| Perfil del Candidato | |
|----------------------|--|
| Educación | |
| Experiencia | |

Cuadro 16. (continuación)

| Competencias Organizacionales | |
|-------------------------------|--|
| 1) | |
| 2) | |
| 3) | |
| 4) | |
| 5) | |
| 6) | |

| Competencias Individuales | |
|---------------------------|--|
| 1) | |
| 2) | |
| 3) | |
| 4) | |
| 5) | |

| Criterios de Desempeño | |
|------------------------|--|
| 1) | |
| 2) | |
| 3) | |
| 4) | |
| 5) | |
| 6) | |

| Ambiente de Trabajo | |
|---------------------|--|
| 1) | |
| 2) | |
| 3) | |
| 4) | |
| 5) | |
| 6) | |

| Riesgos | |
|---------|--|
| 1) | |
| 2) | |
| 4) | |
| 4) | |

Cuadro 16. (continuación)

| Control de Cambios | | | | | |
|--------------------|-------|-----|-----|---------------------------------------|---------------|
| Revisión | FECHA | | | Descripción del cambio o modificación | |
| | Día | Mes | Año | | |
| 1 | | | | | |
| 2 | | | | | |
| Elaborado por: | | | | Revisado por: | Aprobado por: |
| Nombre | | | | | |
| Cargo | | | | | |
| Firma | | | | | |

Fuente: Elaboración Propia

Los manuales de funciones respectivos para algunos de los cargos de la empresa se encuentran en el Anexo H y Anexo I.

3.3 ESTUDIO DE SALARIOS

Este estudio se realiza para constatar que los cargos actuales de la empresa se encuentran bien remunerados o si es necesario realizar ajustes en los mismos de acuerdo con la valoración de factores en común para todos los cargos. Para esto se seleccionarán y se definirán los factores de evaluación y se asignarán puntajes teniendo en cuenta el número de cargos a valorar.

Los objetivos de realizar este estudio son:

- Apoyar a la gerencia a en la valoración de cada uno de los cargos en términos monetarios.
- Determinar inequidades en los salarios.
- Soportar la evaluación del desempeño.
- Ayudar en las áreas de la empresa en las funciones de su personal.

3.3.1 Selección del número de cargos. De acuerdo con la Tabla 34., se establece el número de cargos, número de factores a evaluar y el número de puntos a asignar.

Tabla 34. Número de factores por cantidad de cargos.

| <u>Número de puestos</u> | <u>Número de factores</u> | <u>Base puntual</u> |
|--------------------------|---------------------------|---------------------|
| Hasta 10 | Hasta 7 | 800 |
| De 11 a 20 | De 8 a 10 | 1000 |
| De 21 a 40 | De 11 a 13 | 2000 |
| Más de 40 | Más de 13 | 3000 |

Fuente: VELANDIA HERRERA. Néstor Fernando. y MORALES ARRIETA. Juan Antonio. Salarios: Estrategia y Sistema Salarial o de Compensaciones. Bogotá: Editora Lily Solano Arévalo. 1999. P-114. (Consultado el 07 de junio de 2018)

3.3.2 Selección de los factores. Los factores por seleccionar deben ser generales a todos los cargos a evaluar y así mismo deben ser importantes y deben ser medibles. Según la Tabla 34., se deben valorar hasta 7 factores. Los factores usualmente empleados por las empresas son: Conocimientos y habilidades, esfuerzo, responsabilidades y condiciones de trabajo y, estos a su vez se dividen en subfactores de la siguiente manera:

- **Conocimientos y Habilidades:** Este factor se divide en educación, experiencia, iniciativa e ingenio y destreza manual.
- **Esfuerzo:** Este puede ser mental, físico y visual.
- **Responsabilidades:** Este puede ser la responsabilidad por: Dinero o valores, equipos o herramientas, materiales o productos, información confidencial, relación con el público, manejo de personal, entre otros.
- **Condiciones de trabajo:** Se subdivide en riesgos y ambientales.

3.3.3 Ponderación de los factores. Una vez seleccionados los factores, se procede con la ponderación de cada uno, es decir, se les asigna un peso porcentual teniendo en cuenta la importancia de cada factor en el desempeño de los cargos dentro de la empresa.

A continuación, se presenta la Tabla 35., que muestra la ponderación de los factores a elegir.

Tabla 35. Parámetros de ponderación

| Factor | Valor Relativo |
|-----------------------------|-----------------------|
| Conocimientos y habilidades | 40% - 65% |
| Responsabilidades | 20% - 30% |
| Esfuerzo | 10% - 25% |
| Condiciones de trabajo | 5% - 20% |

Fuente: Mejía Herrera. Edgardo. GUÍA PARA EL DISEÑO DE ESTRUCTURAS SALARIALES EN LAS EMPRESAS. 2015. P-17. (Consultado el 07 de junio de 2018)

Al considerar la Tabla 35., y que los cargos a evaluar en DataMarket son de oficina, se procede a asignar los respectivos porcentajes. El factor más significativo es el de conocimientos y habilidades con un 55%, seguido el factor responsabilidades con un 25%, en tercera instancia el factor esfuerzo con un 15% y por último el factor condiciones de trabajo con un 5%.

Así como se asignaron porcentajes a los factores, se procede a asignar porcentajes a los subfactores. Una vez asignados estos porcentajes se tiene en cuenta la base puntual (800 puntos) observada en la Tabla 34., esta se multiplica por el porcentaje asignado a cada factor y subfactor para conocer el puntaje que le corresponde como se observa en el Cuadro 17.

Tomando como referente lo anterior y las actividades que se desempeñan al interior de DataMarket, los factores y subfactores que se evaluarán son:

Cuadro 17. Calificación de los factores y subfactores

| FACTORES | % | PUNTAJE | SUBFACTORES | % | PUNTAJE MÁXIMO |
|-----------------------------|-------------|----------------|-------------------------|-------------|-----------------------|
| Conocimientos y Habilidades | 55% | 440 | Educación | 18% | 144 |
| | | | Experiencia | 27% | 216 |
| | | | Iniciativa e ingenio | 10% | 80 |
| Esfuerzo | 15% | 120 | Mental | 6% | 48 |
| | | | Visual | 9% | 72 |
| Responsabilidades | 25% | 200 | Manejo de personal | 13% | 104 |
| | | | Manejo de equipos | 12% | 96 |
| Condiciones de trabajo | 5% | 40 | Condiciones ambientales | 3% | 24 |
| | | | Riesgos | 2% | 16 |
| TOTAL | 100% | 800 | | 100% | 800 |

Fuente: Elaboración propia

3.3.4 Definición de grados de los subfactores. En esta parte se divide cada subfactor en grados, a estos se les asignarán puntos individuales teniendo en cuenta el Cuadro 17., que muestra el puntaje máximo que se debe otorgar al grado mayor de cada subfactor.

Lo siguiente, es definir la escala entre los grados, para el caso de los factores cuantitativos se definirá la escala mediante una regla de tres, como en el caso del subfactor experiencia, y para el caso de los demás factores que son de término cualitativo se utilizará el método de la progresión aritmética puesto que manejan la misma proporción entre los grados y se tomará como valor mínimo de puntos para el primer grado el número igual a su peso porcentual.

La Ecuación 1., muestra el cálculo necesario para realizar la progresión aritmética para la obtención de los puntos de los grados de los factores.

Ecuación 1. Razón de la progresión aritmética.

$$R = \frac{P. \text{m}á\text{x}. - P. \text{m}ín.}{N - 1}$$

Fuente: Mejía Herrera. Edgardo. GUÍA PARA EL DISEÑO DE ESTRUCTURAS SALARIALES EN LAS EMPRESAS. 2015. P-18. (Consultado el 07 de junio de 2018)

En donde:

R = Razón de la progresión aritmética.

P. máx.= Puntaje del grado máximo.

P. mín.= Puntaje del grado mínimo.

N= Número de grados del factor.

3.3.4.1 Conocimientos y Habilidades (55%). El factor conocimiento tiene que ver con el nivel intelectual y educativo que se requiere para desempeñar un cargo y el factor habilidades evalúa las necesidades de una labor en términos de la habilidad, el talento y la aptitud que se tiene para el desarrollo de una actividad.

Para estos factores se tendrán en cuenta los siguientes subfactores:

- **Experiencia (27%).** Es el tiempo mínimo que una persona debe haber laborado en un cargo similar o igual. Los puntos para los grados de este factor se determinarán mediante una regla de tres.

Cuadro 18. Experiencia 27%

| Grado | Descripción | Puntos |
|-------|----------------|--------|
| 1 | Hasta 6 meses | 36 |
| 2 | Hasta 12 meses | 72 |
| 3 | Hasta 24 meses | 144 |
| 4 | Hasta 36 meses | 216 |

Fuente: Elaboración propia

- **Educación (18%).** Es el nivel de estudios mínimos requeridos para la realización de un trabajo.

$$R = \frac{144 - 18}{5 - 1} = 31.5$$

Cuadro 19. Educación 18%

| Grado | Descripción | Puntos |
|-------|-----------------|--------|
| 1 | Bachiller | 18 |
| 2 | Tecnólogo | 50 |
| 3 | Profesional | 81 |
| 4 | Especialización | 113 |
| 5 | Maestría | 144 |

Fuente: Elaboración propia

- **Iniciativa e ingenio (10%).** Se refiere al interés y la predisposición que tiene una persona para realizar sus labores siempre teniendo en mente la generación de valor que le permita mejorar sus resultados sin necesidad de ser dirigido.

$$R = \frac{80 - 10}{4 - 1} = 23.3$$

Cuadro 20. Iniciativa e ingenio 10%

| Grado | Descripción | Puntos |
|-------|---|--------|
| 1 | Ejecuta instrucciones puntuales y exactas | 10 |
| 2 | Se apropia de pequeñas decisiones | 33 |
| 3 | Toma alguna importancia para la resolución de problemas | 57 |
| 4 | Planifica todo y toma decisiones de gran importancia | 80 |

Fuente: Elaboración propia

3.3.4.2 Esfuerzo (15%). Este factor mide el grado de esfuerzo necesario para desempeñar una labor trabajando sentado o de pie, levantando, caminando, empujando, etc.

Para este factor se asignaron los siguientes subfactores:

- **Mental (6%).** Tiene que ver con la energía mental que se requiere para la ejecución de una labor en un periodo de tiempo determinado, como resultado de trabajar la inteligencia, los conocimientos, la solución de problemas, entre otros.

$$R = \frac{48 - 6}{3 - 1} = 21$$

Cuadro 21. Esfuerzo mental 6%

| Grado | Descripción | Puntos |
|-------|---|--------|
| 1 | Las actividades del trabajo requieren poca atención mental | 6 |
| 2 | Las actividades del trabajo requieren mediana atención mental | 27 |
| 3 | Las actividades del trabajo requieren alta atención mental | 48 |

Fuente: Elaboración propia

- **Visual (9%).** Este controla el esfuerzo visual que se realiza en la ejecución de las tareas en un periodo de tiempo determinado.

$$R = \frac{72 - 9}{3 - 1} = 31.5$$

Cuadro 22. Esfuerzo visual 9%

| Grado | Descripción | Puntos |
|-------|---|--------|
| 1 | Las actividades del trabajo requieren poca atención visual | 9 |
| 2 | Las actividades del trabajo requieren mediana atención visual | 41 |
| 3 | Las actividades del trabajo requieren alta atención visual | 72 |

Fuente: Elaboración propia

3.3.4.3 Responsabilidades (25%). Este factor evalúa la responsabilidad por los bienes de una empresa y la capacidad que tienen las personas para asimilar sus acciones o decisiones.

Al factor responsabilidad se le asignaron los siguientes subfactores:

- **Manejo de personal (13%).** Corresponde al número de cargos que dirige dentro de la empresa.

$$R = \frac{104 - 13}{4 - 1} = 30.3$$

Cuadro 23. Manejo de personal 13%

| Grado | Descripción | Puntos |
|-------|---|--------|
| 1 | No dirige ningún grupo de personas | 13 |
| 2 | Dirige técnicamente a un grupo pequeño de personas | 43 |
| 3 | Dirige técnica y administrativamente a un grupo mediano de personas | 74 |
| 4 | Dirige técnica y administrativamente a un grupo amplio de personas | 104 |

Fuente: Elaboración propia

- **Manejo de equipos (12%).** Tiene que ver con el riesgo de daños o pérdidas como resultado del desempeño de las funciones que involucran actos y decisiones en el uso y control de los equipos.

$$R = \frac{96 - 12}{4 - 1} = 28$$

Cuadro 24. Manejo de equipos 12%

| Grado | Descripción | Puntos |
|-------|---|--------|
| 1 | No se hace cargo de ningún tipo de equipo o herramienta | 12 |
| 2 | Se hace cargo de herramientas de poco valor | 40 |
| 3 | Se hace cargo de herramientas de mediano valor | 68 |
| 4 | Se hace cargo de herramientas de alto valor | 96 |

Fuente: Elaboración propia

3.3.4.4 Condiciones de trabajo (5%). Tiene que ver con las condiciones ambientales y los riesgos laborales a los que están sometidas las personas dentro de la empresa al momento de la ejecución de sus actividades.

A este factor se le asignaron los siguientes subfactores:

- **Condiciones ambientales (3%).** Este factor evalúa las condiciones ambientales en las que normalmente se desarrolla una actividad tales como temperatura, ventilación, ruido, entre otros.

$$R = \frac{24 - 3}{3 - 1} = 10.5$$

Cuadro 25. Condiciones ambientales 3%

| Grado | Descripción | Puntos |
|-------|---|--------|
| 1 | Está expuesto a buenas condiciones ambientales | 3 |
| 2 | Está expuesto a regulares condiciones ambientales | 14 |
| 3 | Está expuesto a deficientes condiciones ambientales | 24 |

Fuente: Elaboración propia

- **Riesgos (2%).** Hace referencia a la probabilidad de que ocurra un incidente, accidente o se adquiriera una enfermedad en la ejecución de las labores.

$$R = \frac{16 - 2}{4 - 1} = 4.7$$

Cuadro 26. Riesgos 2%

| Grado | Descripción | Puntos |
|-------|--|--------|
| 1 | Está expuesto a lesiones de poca probabilidad de que pasen y de poca importancia | 2 |
| 2 | Está expuesto a enfermedades laborales de mediana probabilidad de que pasen | 7 |
| 3 | Está expuesto a incapacidad parcial de mediana probabilidad de que pase | 11 |
| 4 | Está expuesto a incapacidad total de mediana probabilidad de que pase | 16 |

Fuente: Elaboración propia

En el Cuadro 27., se muestra un resumen de los puntos obtenidos para cada uno de los grados de cada factor.

Cuadro 27. Valoración asignada a los grados de los subfactores.

| Factor | Subfactor | % | Razón progresiva | Grados | | | | |
|-----------------------------------|-------------------------|------|------------------|--------|----|-----|-----|-----|
| | | | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | | | | Puntos | | | | |
| Conocimientos y Habilidades (55%) | Experiencia | 27% | - | 36 | 72 | 144 | 216 | |
| | Educación | 18% | 31.5 | 18 | 50 | 81 | 113 | 144 |
| | Iniciativa e ingenio | 10% | 23.3 | 10 | 33 | 57 | 80 | |
| Esfuerzo (15%) | Mental | 6% | 21 | 6 | 27 | 48 | | |
| | Visual | 9% | 31.5 | 9 | 41 | 72 | | |
| Responsabilidades (25%) | Manejo de personal | 13% | 30.3 | 13 | 43 | 74 | 104 | |
| | Manejo de equipos | 12% | 28 | 12 | 40 | 68 | 96 | |
| Condiciones de trabajo (5%) | Condiciones ambientales | 3% | 10.5 | 3 | 14 | 24 | | |
| | Riesgos | 2% | 4.7 | 2 | 7 | 11 | 16 | |
| TOTAL | | 100% | | | | | | |

Fuente: Elaboración propia

3.3.5 Hoja maestra de valoración. A continuación, se procede con la realización de la hoja maestra en la cual se establecerá para cada cargo a evaluar el grado y la puntuación teniendo en cuenta los factores, donde finalmente se obtendrá el puntaje total que le concierne a cada cargo. El Cuadro 28., muestra las calificaciones dadas para cada uno de los cargos en cada factor.

Cuadro 28. Hoja maestra

| Cargos | Conocimientos y Habilidades | | | Esfuerzo | | Responsabilidades | | Condiciones de Trabajo | |
|--------------------------|-----------------------------|-----------|----------------------|----------|--------|--------------------|-------------------|-------------------------|---------|
| | Experiencia | Educación | Iniciativa e ingenio | Mental | Visual | Manejo de personal | Manejo de equipos | Condiciones ambientales | Riesgos |
| Gerente General | 144 | 113 | 80 | 27 | 41 | 74 | 68 | 3 | 7 |
| Ejecutivo comercial | 144 | 81 | 57 | 27 | 72 | 13 | 40 | 3 | 7 |
| Directora administrativa | 72 | 81 | 80 | 27 | 41 | 43 | 68 | 3 | 7 |
| Jefe de tecnología | 144 | 113 | 80 | 48 | 41 | 13 | 96 | 3 | 7 |
| Gerente de mercadeo | 144 | 113 | 80 | 27 | 41 | 43 | 40 | 3 | 7 |
| Community Manager | 36 | 50 | 57 | 27 | 41 | 13 | 40 | 3 | 7 |
| Agente de Call Center | 72 | 50 | 33 | 6 | 72 | 13 | 40 | 3 | 7 |

Fuente: Elaboración propia

A continuación, se muestra el resumen de los puntajes obtenidos para cada uno de los cargos junto con el salario actual para proceder a realizar la propuesta del ajuste salarial.

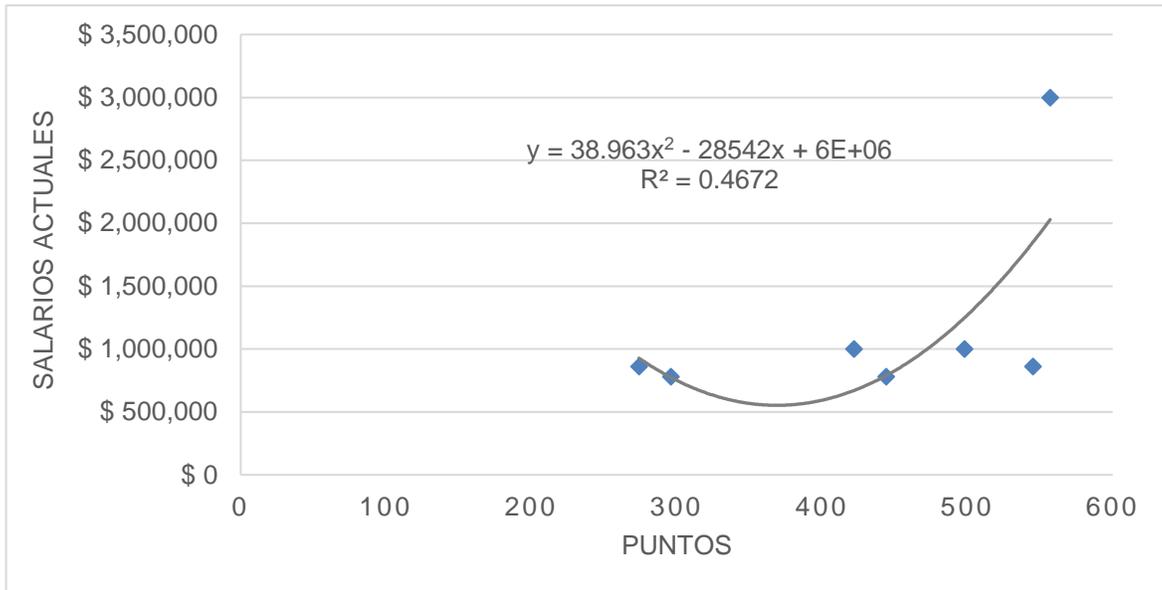
Tabla 36. Resumen del puntaje y salario de los cargos

| Cargo | Total puntos | Salario |
|--------------------------|--------------|--------------|
| Gerente General | 557 | \$ 3.000.000 |
| Ejecutivo comercial | 444 | \$ 781.242 |
| Directora administrativa | 422 | \$ 1.000.000 |
| Jefe de tecnología | 545 | \$ 861.788 |
| Gerente de mercadeo | 498 | \$ 1.000.000 |
| Community Manager | 274 | \$ 861.788 |
| Agente de Call Center | 296 | \$ 781.242 |

Fuente: Elaboración propia

3.3.6 Propuesta ajuste de salarios. Con la información de la Tabla 36., se realiza el ajuste de los salarios mediante una regresión polinómica que es la que más se ajusta a los datos como se evidencia en el Gráfico 27.

Gráfico 27. Regresión polinómica salarios actuales



Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con la fórmula del Gráfico 27., se calcularon los salarios para cada uno de los cargos, así como se muestra en el Cuadro 29.

Cuadro 29. Salarios propuestos

| Cargo | Total puntos | Salario | Salario ajustado |
|--------------------------|--------------|--------------|------------------|
| Gerente General | 557 | \$ 3.000.000 | \$ 2.190.338 |
| Ejecutivo comercial | 444 | \$ 781.242 | \$ 1.008.362 |
| Directora administrativa | 422 | \$ 1.000.000 | \$ 893.963 |
| Jefe de tecnología | 545 | \$ 861.788 | \$ 2.017.595 |
| Gerente de mercadeo | 498 | \$ 1.000.000 | \$ 1.449.064 |
| Community Manager | 274 | \$ 861.788 | \$ 1.104.678 |
| Agente de Call Center | 296 | \$ 781.242 | \$ 965.350 |

Fuente: Elaboración propia

Al realizar el ajuste de los salarios se observa que hay cargos a los cuales se les debe disminuir el salario pero, de acuerdo con las regulaciones legales de protección establecidas por el Ministerio de Trabajo, no se permite bajo ningún motivo disminuirle el salario a ningún trabajador, sino que se debe mantener o mejorar sus condiciones laborales, por ende, estos cargos quedarán con el mismo salario y los cargos que según el ajuste deben aumentar, se propone aumentarlos, pero será decisión de la empresa su realización.

3.4 NÓMINA

La nómina contiene las diferentes deducciones, devengados y las provisiones que legalmente le corresponden a cada trabajador dentro de la empresa.

Actualmente, DataMarket Solutions cuenta con dos de sus trabajadores dentro de su nómina a los cuales les reconoce todo lo de ley, auxilio de transporte, aportes a la seguridad social, prestaciones sociales y aportes a parafiscales. A los demás trabajadores los tiene vinculados mediante un contrato de prestación de servicios y le reconoce el auxilio de transporte y los aportes a la seguridad asumiendo el 100% de los mismos.

Se recomienda a DataMarket tener especial cuidado en las contrataciones que realiza mediante la prestación de servicios para evitar futuras reclamaciones laborales; puesto que, existe una amplia libertad contractual y a los trabajadores que se encuentran bajo esta modalidad de contrato no se les puede obligar a cumplir con un horario de trabajo ni con la realización de las actividades dentro de la empresa.

En la Tabla 37., se muestra la nómina actual de los dos trabajadores y el valor neto a pagar anual por la empresa y en la Tabla 38., se muestran los demás cargos de la empresa y el valor neto a pagar anual por DataMarket Solutions.

Tabla 37. Valor de nómina anual

| Cargo | Salario | Auxilio Transporte | Total Devengado | Seguridad Social | | | Prestaciones Sociales | | | | Parafiscales | Total Aportes | Total Costo Mensual | Total Nomina Anual |
|---------------------|-----------|--------------------|-----------------|------------------|-------------|-------------|-----------------------|-------------|-------------|------------------|---------------|---------------|---------------------|--------------------|
| | | | | Salud 8.5% | Pensión 12% | ARL 0.522 % | Cesantías 8.33% | Int. ces 1% | Prima 8.33% | Vacaciones 4.17% | Caja Comp. 4% | | | |
| Gerente General | 3.000.000 | - | 3.000.000 | 255.000 | 360.000 | 15.660 | 249.900 | 30.000 | 249.900 | 125.100 | 120.000 | 1.405.560 | 4.405.560 | 52.866.720 |
| Gerente de mercadeo | 1.000.000 | 88.212 | 1.088.212 | 85.000 | 120.000 | 5.220 | 90.648 | 10.882 | 90.648 | 41.700 | 40.000 | 484.098 | 1.572.310 | 18.867.723 |
| Total al año | | | | | | | | | | | | | | 71.734.443 |

Fuente: Elaboración propia

Tabla 38. Valor de nómina anual demás cargos

| Cargo | Salario | Auxilio transporte | Salud | Pensión | Arl | Total aportes | Total costo mensual | Total costo anual |
|--------------------------|-----------|--------------------|---------|---------|-------|---------------|---------------------|-------------------|
| Directora Administrativa | 1.000.000 | 88.212 | 85.000 | 120.000 | 5.220 | 210.220 | 1.298.432 | 15.581.184 |
| Jefe de Tecnología | 861.788 | 88.212 | 73.252 | 103.415 | 4.499 | 181.165 | 1.131.165 | 13.573.981 |
| Ejecutivo Comercial (2) | 1.562.484 | 88.212 | 132.811 | 187.498 | 8.156 | 328.465 | 1.979.161 | 23.749.937 |
| Community Manager | 861.788 | 88.212 | 73.252 | 103.415 | 4.499 | 181.165 | 1.131.165 | 13.573.981 |
| Agente de Call Center | 781.242 | 88.212 | 66.406 | 93.749 | 4.078 | 164.233 | 1.033.687 | 12.404.240 |
| Total al año | | | | | | | | 78.883.323 |

Fuente: Elaboración propia

El valor de nómina neto a pagar anual por DataMarket es de \$150.617.766.

4. ESTUDIO FINANCIERO

Durante el desarrollo de este capítulo se determinará la viabilidad financiera del proyecto teniendo en cuenta el análisis de los capítulos anteriores en donde se identificaron algunos costos y gastos. Se evidenciará el valor de la inversión que debe realizar DataMarket Solutions para optimizar sus procesos internos y poder obtener mayores ingresos.

Por otra parte, se hará la comparación del flujo de caja actual con el flujo de caja propuesto para la empresa con los cambios de la reestructuración y con base en esto, se analizarán indicadores como el Valor Presente Neto (VPN), la Tasa Interna de Retorno (TIR) y la Relación Beneficio Costo.

4.1 INDICADORES ECONÓMICOS

Para realizar las proyecciones de los flujos de caja se tendrá en cuenta la proyección del IPC (índice de precios al consumidor). Este mide el cambio del costo promedio de la canasta familiar de bienes y servicios del país.

Para proyectar los ingresos de la empresa se partirá de la proyección del IPC más 2 puntos porcentuales que estima DataMarket año a año y se tendrá en cuenta el porcentaje de crecimiento del sector TIC. En la Tabla 39., se relaciona el IPC proyectado más los 2 puntos.

Tabla 39. Proyección IPC años 2018 a 2023

| Años | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 |
|----------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| IPC | 3.40% | 3.10% | 3.15% | 3.00% | 3.00% | 3.06% |
| IPC + 2 puntos | 5.40% | 5.10% | 5.15% | 5.00% | 5.00% | 5.06% |

Fuente: GRUPO BANCOLOMBIA. Proyecciones macroeconómicas. [En línea]. Disponible en: <http://www.grupobancolombia.com/wps/portal/empresas/capitalinteligente/investigaciones/economicas/publicaciones/tablasmacroeconomicos-proyectados>. (Consultado el 17 de agosto de 2018)

Tomando datos históricos del DANE sobre el crecimiento del sector en los últimos años, se procede a realizar la proyección de este para los próximos 5 años. En la Tabla 40., se muestran los datos históricos.

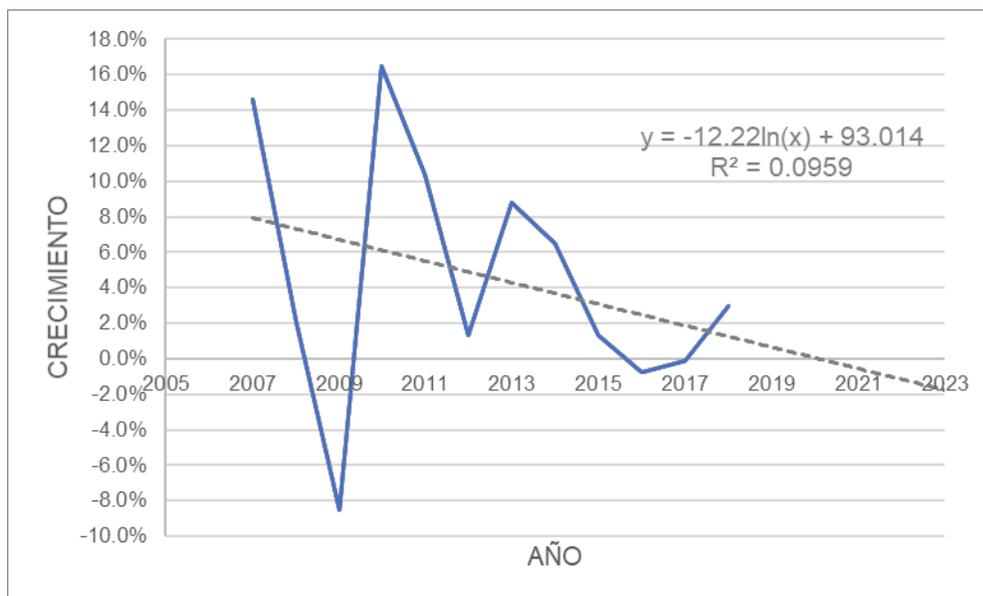
Tabla 40. Datos históricos del crecimiento del sector TIC

| Año | Crecimiento del sector |
|------------|-------------------------------|
| 2007 | 14.6% |
| 2008 | 2.1% |
| 2009 | -8.5% |
| 2010 | 16.5% |
| 2011 | 10.4% |
| 2012 | 1.3% |
| 2013 | 8.8% |
| 2014 | 6.5% |
| 2015 | 1.3% |
| 2016 | -0.8% |
| 2017 | -0.1% |

Fuente: Cuentas nacionales - cuentas de bienes y servicios - base 2005 [en línea]. DANE. Disponible en Internet: <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/cuentas-nacionales/cuentas-nacionales-anuales/cuentas-nacionales-cuentas-de-bienes-y-servicios-base-2005>. (Consultado el 17 de agosto de 2018)

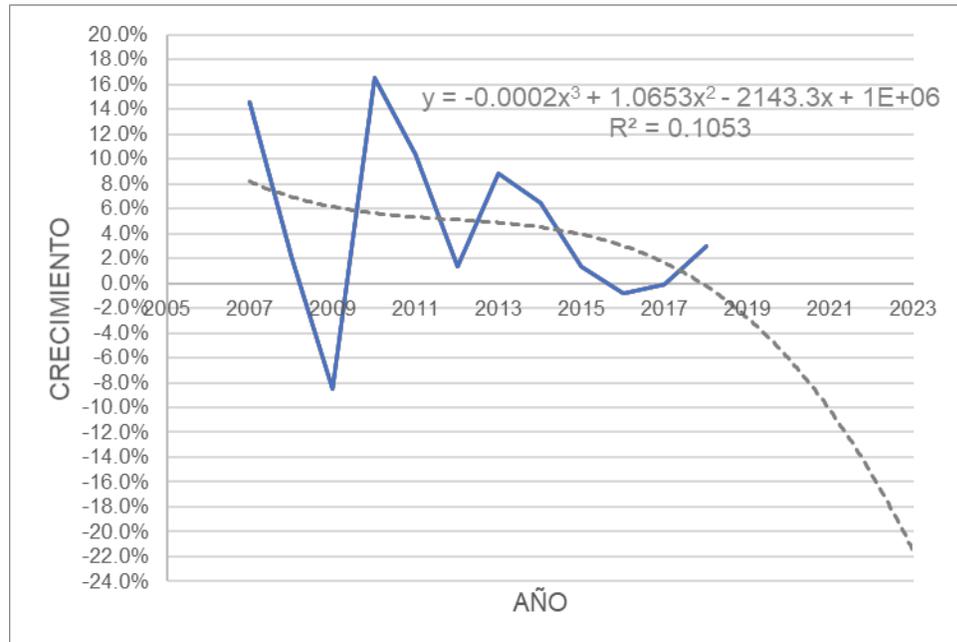
De acuerdo con los datos anteriores, se analizan la función logarítmica y polinómica con su respectiva línea de tendencia para ver cuál es la que más se ajusta a los datos.

Gráfico 28. Función logarítmica



Fuente: Elaboración propia

Gráfico 29. Función polinómica de grado 3

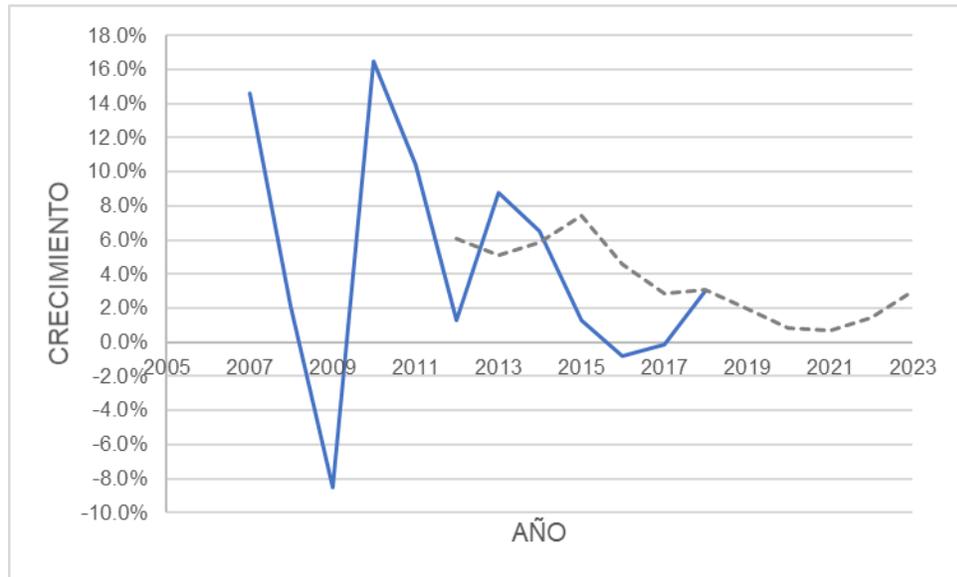


Fuente: Elaboración propia

Analizando el Gráfico 28., y el Gráfico 29., se evidencia que la línea de tendencia decrece con el tiempo y que el R (coeficiente de correlación) de cada una no se acerca a 1, por lo tanto no son funciones que se puedan tener en cuenta para la proyección del crecimiento del sector.

Por lo anterior, la proyección para los siguientes 5 años se realiza mediante la media móvil tomando 6 periodos, siendo esta la línea de tendencia que más se ajusta a los datos como se observa en el Gráfico 30. Esta proyecta los valores basándose en el promedio de los datos calculados durante un número de periodos anteriores.

Gráfico 30. Proyección del crecimiento del sector TIC



Fuente: Elaboración propia.

Con base en el Gráfico 30., se determinan los porcentajes de crecimiento para el sector TIC durante los años 2019 a 2023 como se observa en la Tabla 41.

Tabla 41. Proyección crecimiento del sector TIC años 2019 a 2023

| Año | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 |
|------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Crecimiento del sector | 2.0% | 0.8% | 0.7% | 1.5% | 3.0% |

Fuente: Elaboración propia.

4.2 INVERSIÓN

Se refiere al monto que se requiere para la ejecución de este proyecto. Determina como la contribución de recursos productivos producirán un retorno positivo en un periodo de tiempo determinado. En la Tabla 42., se muestran los costos de la inversión que debe realizar DataMarket para la reestructuración.

Tabla 42. Costos de la inversión para la reestructuración (cifras en pesos)

| Concepto | Cantidad | Costo unitario | Costo total |
|--------------------------------|-----------------|-----------------------|--------------------|
| Licencias de Software | 9 | 195.000 | 1.755.000 |
| Desarrollo de nueva plataforma | 1 | 40.000.000 | 40.000.000 |
| Envíos Mail marketing | 45 | 80.000 | 3.600.000 |
| Campañas Google AdWords | 6 | 500.000 | 3.000.000 |
| Total inversión | | | 48.355.000 |

Fuente: Elaboración propia.

Como se observa en la Tabla 42., la inversión en activos diferidos que debe realizar DataMarket es de \$48.355.000, la cual será financiada por una inversionista interesada en el proyecto de la empresa.

Para la realización del flujo de caja se estimará la amortización de los activos diferidos que se adquirirán con la ejecución de la reestructuración. Para este cálculo se dividirá el total de los activos diferidos en cinco puesto que son los años proyectados. A continuación, se muestra la amortización de los activos diferidos.

Tabla 43. Amortización de activos diferidos (cifras en pesos)

| Año | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 |
|--------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Amortización | 9.671.000 | 9.671.000 | 9.671.000 | 9.671.000 | 9.671.000 |

Fuente: Elaboración propia.

4.3 ESTADO DE RESULTADOS

El estado de resultados muestra la información de las operaciones monetarias de una organización durante un periodo contable, se reflejan los ingresos, costos y gastos que finalmente representan la utilidad o pérdida neta de una empresa. En la Tabla 44., se evidencia el estado de resultados de DataMarket para el año 2017.

Tabla 44. Estado de resultados de DataMarket año 2017 (cifras en pesos)

| Año | 2017 |
|--|--------------------|
| Ingresos operacionales | 200.877.299 |
| Total ingresos | 200.877.299 |
| Utilidad Bruta | 200.877.299 |
| Gastos operacionales de administración | 37.817.971 |
| Gastos operacionales de ventas | 140.944.596 |
| Total de gastos | 178.762.567 |
| Utilidad operacional | 22.114.732 |
| Ingresos no operacionales | 1.384.648 |
| Gastos no operacionales | 1.880.388 |
| Utilidad Antes de Impuestos | 21.618.992 |
| Impuestos Renta | 17.624.000 |
| Utilidad Neta | 3.994.992 |

Fuente: Elaboración propia con base en el anexo J

Como se observa en la Tabla 44., el estado de resultados de la empresa no cuenta con costos de ventas puesto que, estos son los costos en los que se incurre en la producción de los bienes vendidos. Como DataMarket es una empresa que presta servicios a través de internet, resulta complejo determinar los costos en los que se incurre debido a su actividad económica, por lo tanto, la empresa desarrolla su propio modelo de informes como se muestra en el Anexo J, que evidencia el desglose del estado de resultados otorgado por DataMarket.

4.4 FLUJO DE CAJA ACTUAL

El flujo de caja refleja el saldo de los ingresos menos los egresos de efectivo de una empresa. A continuación, se realiza el flujo de caja actual para la empresa teniendo en cuenta el estado de resultados para el año 2017. Se toma como periodo base el año 2018 sin ninguna inversión y se proyecta hasta el año 2023. Para las proyecciones de los ingresos, se toma como base el IPC del año anterior más el incremento de los 2 puntos, multiplicado por el porcentaje de crecimiento del sector para ese mismo año y así sucesivamente se realiza para cada año. En la Tabla 45., se muestra el flujo de caja actual de la empresa.

Tabla 45. Flujo de caja actual de DataMarket Solutions (cifras en pesos)

| Año | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 |
|--|-------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|
| Periodo | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Ingresos operacionales | - | 231.588.624 | 248.267.637 | 263.141.848 | 278.233.033 | 296.526.854 |
| Total ingresos | - | 231.588.624 | 248.267.637 | 263.141.848 | 278.233.033 | 296.526.854 |
| Utilidad Bruta | - | 231.588.624 | 248.267.637 | 263.141.848 | 278.233.033 | 296.526.854 |
| Gastos operacionales de administración | - | 42.287.624 | 44.444.293 | 46.733.174 | 49.069.833 | 51.523.324 |
| Gastos operacionales de ventas | - | 151.697.344 | 156.399.961 | 161.326.560 | 166.166.357 | 171.151.347 |
| Total de gastos | - | 193.984.968 | 200.844.254 | 208.059.734 | 215.236.189 | 222.674.672 |
| Utilidad operacional | - | 37.603.657 | 47.423.383 | 55.082.114 | 62.996.843 | 73.852.183 |
| Ingresos no operacionales | - | 1.548.297 | 1.627.260 | 1.711.064 | 1.796.617 | 1.886.448 |
| Gastos no operacionales | - | 1.880.388 | 1.880.388 | 1.880.388 | 1.880.388 | 1.880.388 |
| Utilidad Antes de Impuestos | - | 37.271.566 | 47.170.256 | 54.912.790 | 62.913.073 | 73.858.243 |
| Impuestos Renta | - | 19.706.956 | 20.712.011 | 21.778.679 | 22.867.613 | 24.010.994 |
| Utilidad Neta | - | 17.564.610 | 26.458.245 | 33.134.111 | 40.045.460 | 49.847.250 |
| Depreciación | - | - | - | - | - | - |
| Amortización | - | - | - | - | - | - |
| Inversión | - | - | - | - | - | - |
| Flujo de caja neto | - | 17.564.610 | 26.458.245 | 33.134.111 | 40.045.460 | 49.847.250 |

Fuente: Elaboración propia

4.5 FLUJO DE CAJA PROPUESTO

Teniendo en cuenta el costo de la inversión que se realizará para la reestructuración y los nuevos ingresos que se van a obtener gracias a la encuesta realizada en el estudio de mercados se realiza el flujo de caja propuesto. Para esto, se determinarán los nuevos ingresos para la empresa durante los próximos 5 años.

Como se evidenció en el estudio de mercados, las empresas que diligenciaron la encuesta ingresarán a la plataforma Guía de Soluciones TIC con la información de dos de sus productos de manera gratuita durante 6 meses, tiempo que la empresa considera suficiente para comenzar a mostrar resultados.

Con base en lo anterior, se tiene en cuenta que a finales del año 2018 las empresas ya se encontraran participando en la plataforma, lo que significa que para mediados del año 2019 el periodo gratuito terminará, por lo que las empresas deberán renovar su participación si así lo desean, pagando el valor anual que para ese caso sería el del año 2019. En la Tabla 46., se evidencia el número de empresas nuevas, la cantidad de productos y la tarifa del 2018 y el 2019, esta última calculada con el IPC del año 2018.

Tabla 46. Ingresos de nuevas empresas

| Empresas nuevas | Unidades | Precio 2018 | Precio 2019 |
|------------------------|-----------------|--------------------|--------------------|
| 24 | 2 | \$425.000 | \$447.950 |

Fuente: Elaboración propia

Teniendo en cuenta que el periodo 1 es el año 2019, se proyectarán los ingresos de las nuevas empresas hasta el año 2023 con base en el IPC multiplicado por un incremento de la participación por empresa del 50% así como se muestra en la Tabla 47.

Tabla 47. Proyección ingresos de nuevas empresas (cifras en pesos)

| Año | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 |
|-----------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Nuevos Ingresos | 21.501.600 | 33.897.272 | 53.464.473 | 84.206.545 | 132.625.308 |

Fuente: Elaboración propia

Con las proyecciones de los nuevos ingresos y teniendo en cuenta la inversión que se hará para la reestructuración, se procede a realizar el flujo de caja propuesto como se muestra en la Tabla 48.

Tabla 48. Flujo de caja propuesto para DataMarket Solutions (cifras en pesos)

| Año | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 |
|--|---------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|
| Periodo | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Ingresos operacionales | - | 253.090.224 | 282.164.909 | 316.606.320 | 362.439.577 | 429.152.162 |
| Total ingresos | - | 253.090.224 | 282.164.909 | 316.606.320 | 362.439.577 | 429.152.162 |
| Utilidad Bruta | - | 253.090.224 | 282.164.909 | 316.606.320 | 362.439.577 | 429.152.162 |
| Gastos operacionales de administración | - | 41.485.202 | 42.771.244 | 44.118.538 | 45.442.094 | 46.805.357 |
| Gastos operacionales de ventas | - | 156.854.550 | 161.795.468 | 166.649.332 | 171.648.812 | 176.901.266 |
| Total de gastos | - | 198.339.752 | 204.566.712 | 210.767.870 | 217.090.906 | 223.706.623 |
| Utilidad operacional | - | 54.750.472 | 77.598.197 | 105.838.450 | 145.348.671 | 205.445.540 |
| Ingresos no operacionales | - | 1.518.918 | 1.566.004 | 1.615.333 | 1.663.793 | 1.713.707 |
| Gastos no operacionales | - | 1.880.388 | 1.880.388 | 1.880.388 | 1.880.388 | 1.880.388 |
| Utilidad Antes de Impuestos | - | 54.389.002 | 77.283.814 | 105.573.396 | 145.132.077 | 205.278.859 |
| Impuestos Renta | - | 19.276.918 | 19.884.141 | 20.480.665 | 21.095.085 | 21.740.595 |
| Utilidad Neta | - | 35.112.084 | 57.399.673 | 85.092.731 | 124.036.992 | 183.538.264 |
| Depreciación | - | - | - | - | - | - |
| Amortización | - | 9.671.000 | 9.671.000 | 9.671.000 | 9.671.000 | 9.671.000 |
| Inversión | (48.355.000) | - | - | - | - | - |
| Flujo de caja neto | (48.355.000) | 25.441.084 | 47.728.673 | 75.421.731 | 114.365.992 | 173.867.264 |

Fuente: Elaboración propia

4.6 INDICADORES DE EVALUACIÓN DE PROYECTOS

Para este proyecto se utilizarán las siguientes razones financieras para determinar la viabilidad del proyecto: Valor presente neto (VPN), tasa interna de retorno (TIR) y la relación Beneficio Costo.

4.6.1 Tasa interna de oportunidad (TIO). Se trata de la tasa mínima de oportunidad que está dispuesto a ganar el inversionista en el proyecto, se calcula la TIO con base a los DTF arrojados en los últimos días de cada mes del año 2018, utilizando una tasa de interés de la inversionista del 15 % y con ayuda de la inflación pronosticada del 2018 que es de un 3.40%. En la Tabla 49., se muestra los DTF arrojados en los últimos meses.

Tabla 49. Promedio DTF

| Mes | a 31 de cada mes |
|------------|-------------------------|
| Enero | 5.28% |
| Febrero | 5.10% |
| Marzo | 5.00% |
| Abril | 4.92% |
| Mayo | 4.65% |
| Junio | 4.56% |
| Julio | 4.58% |
| Agosto | 4.50% |
| Septiembre | 4.51% |
| DTF | 4.79% |

Fuente: Banco de la Republica. [En línea]. Disponible en internet: <http://www.banrep.gov.co/es/df> (Consultado el 27 de agosto del 2018).

$$TIO = (((1 + DFT) * (1 + T. inversionista) * (1 + T. inflacion)) - 1) * 100$$

$$TIO = (((1 + 4.79\%) * (1 + 15\%) * (1 + 3.40\%)) - 1) * 100$$

$$TIO = 24.60\%$$

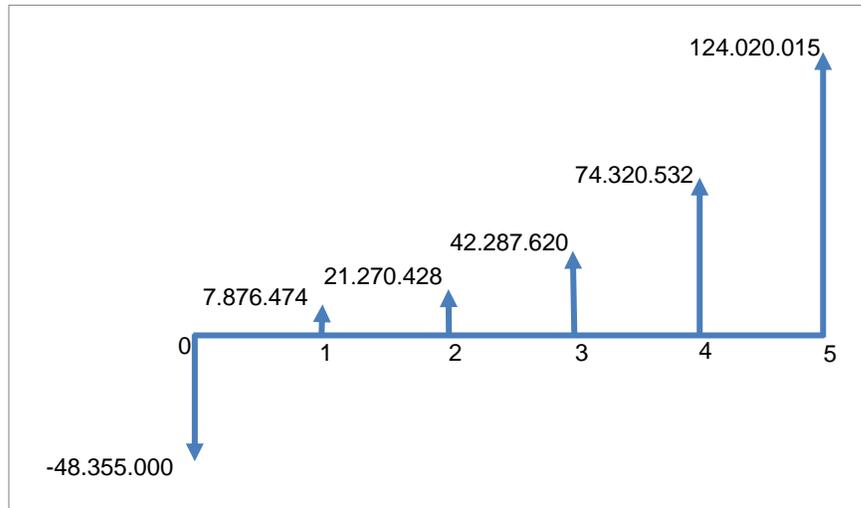
Para obtener los indicadores financieros correspondientes al valor presente neto y la tasa interna de retorno, se desarrolló un flujo de caja incremental en el que se halló la diferencia entre los valores del flujo de caja actual y el propuesto, en la Tabla 50., y el Gráfico 31., se relacionan dichos valores.

Tabla 50. Flujo de caja incremental para DataMarket Solutions (cifras en pesos)

| Año | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 |
|-----------|--------------|------------|------------|------------|-------------|-------------|
| Actual | - | 17.564.610 | 26.458.245 | 33.134.111 | 40.045.460 | 49.847.250 |
| Propuesto | (48.355.000) | 25.441.084 | 47.728.673 | 75.421.731 | 114.365.992 | 173.867.264 |
| Total | (48.355.000) | 7.876.474 | 21.270.428 | 42.287.620 | 74.320.532 | 124.020.015 |

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 31. Flujo de caja incremental (cifras en pesos)



Fuente: Elaboración propia

Como se observa en el Gráfico 31., el periodo de recuperación de la inversión (PRI) se encuentra entre el periodo 2 y el periodo 3.

4.6.2 Valor presente neto (VPN). Es la medida del beneficio que rinde un proyecto de inversión; es decir, es la relación del flujo de los ingresos menos el valor presente del flujo de costos. A continuación, se calcula el valor presente neto con los valores obtenidos en el flujo incremental mostrados en la Tabla 50.

Ecuación 2. Valor presente neto

$$VPN = -I + \frac{vf_1}{(1+i)^1} + \frac{vf_2}{(1+i)^2} + \frac{vf_3}{(1+i)^3} + \frac{vf_4}{(1+i)^4} + \frac{vf_5}{(1+i)^5}$$

Fuente: Apuntes de clase Ingeniería Financiera. (Consultado el 15 de septiembre de 2018)

En donde:

I= Inversión inicial.

i= Tasa interna de oportunidad (TIO).

vf= Valores del flujo neto de caja.

$$VPN = -48.355.000 + \frac{7.876.474}{(1 + 24.6\%)^1} + \frac{21.270.428}{(1 + 24.6\%)^2} + \frac{42.287.620}{(1 + 24.6\%)^3} + \frac{74.320.532}{(1 + 24.6\%)^4} + \frac{124.020.015}{(1 + 24.6\%)^5}$$

$$VPN = \$65.657.346$$

De acuerdo con el valor calculado, se determina que el VPN del proyecto es positivo, por lo tanto es factible invertir en los activos diferidos y en la promoción y publicidad con el fin de incrementar los ingresos de la empresa con la reestructuración.

4.6.3 Tasa interna de retorno (TIR). Este indicador permite determinar la rentabilidad de la inversión de este proyecto, determinado por los beneficios económicos que se obtendrán durante el tiempo comprendido de la inversión. La ecuación para calcular la TIR es la misma del VPN solo que esta se iguala a cero, ya que la TIR es la tasa a la cual el VPN se hace cero.

Ecuación 3. Tasa interna de retorno

$$VPN = 0 = -I + \frac{vf_1}{(1 + i)^1} + \frac{vf_2}{(1 + i)^2} + \frac{vf_3}{(1 + i)^3} + \frac{vf_4}{(1 + i)^4} + \frac{vf_5}{(1 + i)^5}$$

Fuente: Apuntes de clase Ingeniería Financiera. (Consultado el 18 de septiembre de 2018)

$$TIR = 58.38\%$$

A continuación, se calcula el VPN con una tasa de interés del 58.38% para comprobar que el VPN se hace cero.

$$VPN = -48.355.000 + \frac{7.876.474}{(1 + 58.38\%)^1} + \frac{21.270.428}{(1 + 58.38\%)^2} + \frac{42.287.620}{(1 + 58.38\%)^3} + \frac{74.320.532}{(1 + 58.38\%)^4} + \frac{124.020.015}{(1 + 58.38\%)^5}$$

$$VPN = 0$$

De acuerdo con el cálculo realizado de la TIR, se puede afirmar que el proyecto es rentable ya que, el valor de la TIR es mayor que el valor de la TIO (58.38%>24.60%), obteniendo la inversionista un margen de seguridad del 33.78%

4.6.4 Relación beneficio costo (B/C). Compara de forma directa los beneficios y los costos por medio de la relación entre la sumatoria de los ingresos entre la sumatoria de los egresos traídos a valor presente neto por medio de una tasa de descuento, en este caso la TIO. Para el presente indicador se tomarán en cuenta los valores del flujo de caja propuesto.

Ecuación 4. Relación beneficio costo

$$\text{Relación beneficio costo} = \frac{\sum \text{Valor presente de los ingresos (TIO)}}{\sum \text{Valor presente de los egresos (TIO)}}$$

Fuente: Apuntes de clase Ingeniería Financiera. (Consultado el 18 de septiembre de 2018)

$$R B/C = \frac{\frac{254.609.142}{(1 + 24.6\%)^1} + \frac{283.730.913}{(1 + 24.6\%)^2} + \frac{318.221.654}{(1 + 24.6\%)^3} + \frac{364.103.371}{(1 + 24.6\%)^4} + \frac{430.865.869}{(1 + 24.6\%)^5}}{48.355.000 + \frac{200.220.140}{(1 + 24.6\%)^1} + \frac{206.447.100}{(1 + 24.6\%)^2} + \frac{212.648.258}{(1 + 24.6\%)^3} + \frac{218.971.294}{(1 + 24.6\%)^4} + \frac{225.587.010}{(1 + 24.6\%)^5}}$$

Relación B/C = 1.62

Se obtuvo una Relación Beneficio Costo de 1.62, lo que significa que los ingresos netos son superiores a los egresos netos, lo que indica que el proyecto es viable.

En la Tabla 51., se muestra el resumen de los indicadores calculados para la reestructuración.

Tabla 51. Resumen indicadores financieros

| Indicador | Valor | Análisis |
|------------------|--------------|-------------------|
| VPN | 65.657.346 | >0, es factible |
| TIR | 58.38% | >TIO, es rentable |
| R B/C | 1.62 | >1, es viable |

Fuente: Elaboración propia

Se concluye de acuerdo con los indicadores financieros que el presente proyecto es viable, rentable y factible, ya que se obtuvo una Tasa Interna de Retorno del 58.38%, una Relación Beneficio Costo de 1.62 y un Valor Presente Neto de \$65.657.346.

5. CONCLUSIONES

- Por medio del diagnóstico se identificó que dentro del el sector TIC existen diversas oportunidades gracias al apoyo del Ministerio TIC y a las políticas públicas existentes, por otro lado se observó que la medición del aporte del sector en el PIB no es por toda su cadena de valor sino por el componente de correo y telecomunicaciones. Por otro lado se pudo identificar con el autodiagnóstico que la empresa presenta problemas en su gestión administrativa y en su gestión comercial y con la ayuda de las diferentes herramientas se pudieron obtener diferentes estrategias para solventar los problemas que posee actualmente.
- En el estudio de mercados se observó que la rivalidad existente entre las empresas de la industria se debe a factores relevantes como los costos de inversión en publicidad y como el retorno que estos puedan tener en las empresas. Por otra parte, gracias a la encuesta realizada se pudo determinar que la plataforma Guía de Soluciones TIC cuenta con gran receptividad por parte de las empresas de tecnología y que se puede mejorar su posicionamiento empleando las diversas estrategias de marketing digital.
- Del estudio administrativo se planteó toda la planeación estratégica que la empresa debería tener, ya que le da un rumbo a seguir, se modificó levemente la estructura organizacional con el fin de mejorar la cultura y el ambiente, se determinaron que los cargos críticos de la empresa se encuentran presentes en el departamento de tecnología y ventas y, se concluye de este estudio que cualquier empresa que quiera ser competitiva, debe tener metas claras y estar en constante actualización de sus objetivos, dependiendo la situación del mercado.
- Y por último, se evidencia en el estudio financiero que la inversión a realizar para la reestructuración comercial y administrativa de este proyecto es de \$48.355.000 distribuidos en activos diferidos, se realizó un flujo de caja incremental en el que se halló la diferencia entre el flujo de caja actual y el propuesto, dando como resultado una Tasa Interna de Retorno del 58.38%, una Relación Beneficio Costo de 1.62 y un Valor Presente Neto de \$65.657.346, por lo que se considera que el proyecto se puede realizar, es sostenible y rentable económicamente.

6. RECOMENDACIONES

- Implementar las estrategias que se plantearon en el estudio del Diagnóstico gracias al análisis realizado de las diferentes herramientas como la matriz MEFE, MEFI y DOFA, las cuales permitirán disminuir las debilidades de la empresa y poder aprovechar las fortalezas y las oportunidades halladas para garantizar el buen rendimiento de la empresa.
- Tomar alguno de los cursos propuestos por la Cámara de Comercio de Bogotá para mejorar en las áreas de la empresa con mayores dificultades.
- Realizar la inversión para el desarrollo de la nueva plataforma con miras a internacionalizar el negocio.
- Adquirir las licencias de software para los equipos de trabajo, puesto que estos son la herramienta fundamental dentro de las labores de la empresa con el fin de evitar inconvenientes en la ejecución de los programas tales como office que son los que permiten ejecutar las actividades diarias.
- Implementar el cronograma propuesto para los envíos de mail marketing ya que esta herramienta tiene gran alcance y desarrollar las campañas correspondientes de Google AdWords, basándose en las palabras claves con las que podrían ser encontrados.
- Realizar un seguimiento periódico de los resultados financieros y adoptar las normas internacionales de información financiera (NIIF) puesto que le permitirá a la empresa tener mayor consistencia de sus políticas contables, son eficaces para atraer nuevos capitales y le permitirá tener un valor más real de la empresa.

BIBLIOGRAFÍA

AGENCIA DIGITAL. Futuro del marketing digital [En línea]. [25 de marzo de 2018]. Disponible en: (<https://www.paxzu.co/como-sera-el-futuro-del-marketing-digital>)

AGENCIA DIGITAL. Las siete claves del futuro del marketing y la publicidad digital [En línea]. [25 de marzo de 2018]. Disponible en: (<http://www.perfil.com/innovacion/las-siete-claves-del-futuro-del-marketing-y-la-publicidad-digital-0213-0024.phtml>)

AGENCIA NACIONAL DEL ESPECTRO (ANE) [En línea]. [10 de febrero de 2018]. Disponible en: (<https://www.bnamericas.com/company-profile/es/agencia-nacional-del-espectro-ane>)

BALANTA, Heidy. Entes reguladores, legislación y políticas públicas de TIC en Colombia | Derecho y TIC [En línea]. [16 de enero de 2018]. Disponible en: (<http://derechoinformatico.co/centro-de-documentacion/presentaciones/entes-reguladores-legislacion-y-politicas-publicas-de-tic-en-colombia/>)

BANCO DE LA REPÚBLICA DE COLOMBIA. Índice de precios al consumidor (IPC) [En línea]. [31 de mayo de 2018]. Disponible en: (<http://www.banrep.gov.co/es/ipc>)

BANCO DE LA REPÚBLICA DE COLOMBIA. Tasas de captación semanales y mensuales [En línea]. [27 de agosto del 2018]. Disponible en: (<http://www.banrep.gov.co/es/df>)

BANCOLOMBIA. Cuentas nacionales - cuentas de bienes y servicios - base 2005 [En línea]. [17 de agosto de 2018]. Disponible en: (<https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/cuentas-nacionales/cuentas-nacionales-anuales/cuentas-nacionales-cuentas-de-bienes-y-servicios-base-2005>)

BARD, Allen J. Introduction and principles. En: SCANNING ELECTROCHEMICAL MICROSCOPY. vol. 2, 114 p.

CÁMARA DE COMERCIO DE BOGOTÁ. Clúster de software y tecnologías de la información de Bogotá - Región: Hacia la implementación de estrategias para el fortalecimiento del humano. Bogotá: María Cristina Garzón P., 2017. 213 p. ISBN 978-958-8971-17-9

CÁMARA DE COMERCIO DE BOGOTÁ. Registro en el sistema y evaluación empresarial [En línea]. [25 de marzo de 2018]. Disponible en: (<http://www.ccb.org.co/Preguntas-frecuentes/Fortalecimiento-Empresarial/Registro-en-el-sistema-y-evaluacion-empresarial>)

COLOMBIA DIGITAL. Lo que Debes Saber Sobre el Crecimiento del Mercado Digital [En línea]. [31 de enero de 2018]. Disponible en: (<https://mercadotecnia.portada-online.com/2016/03/08/el-mercado-digital-colombiano-continua-en-ascenso/>)

CONGRESO DE LA REPÚBLICA DE COLOMBIA. Ley 1221 de 2008 - Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones [En línea]. [16 de enero de 2018]. Disponible en: (<http://www.mintic.gov.co/portal/604/w3-article-3703.html>)

CONGRESO DE LA REPÚBLICA DE COLOMBIA. Ley 1273 de 2009 - Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones [En línea]. [16 de enero de 2018]. Disponible en: (<http://www.mintic.gov.co/portal/604/w3-article-3705.html>)

CONGRESO DE LA REPÚBLICA DE COLOMBIA. Ley 1341 de 2009 - Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones [En línea]. [16 de enero de 2018]. Disponible en: (<http://www.mintic.gov.co/portal/604/w3-article-3707.html>)

CONGRESO DE LA REPÚBLICA DE COLOMBIA. Ley 1680 de 2013 - Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones [En línea]. [18 de enero de 2018]. Disponible en: (<http://www.mintic.gov.co/portal/604/w3-article-5006.html>)

CONGRESO DE LA REPÚBLICA DE COLOMBIA. Ley 527 de 1999 - Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones [En línea]. [18 de enero de 2018]. Disponible en: (<http://www.mintic.gov.co/portal/604/w3-article-3679.html>)

CONGRESO DE LA REPÚBLICA DE COLOMBIA. Ley Estatutaria 1266 de 2008 - UIAF [En línea]. [18 de enero de 2018]. Disponible en: (https://www.uiaf.gov.co/sistema_nacional_ala_cft/normatividad_sistema/leyes/ley_estatutaria_1266_2008)

DataMarket Solutions, S.A.S. Informe de ventas de la Guía de Soluciones TIC.

DAVID, Fred R. Conceptos de administración estratégica. México: Pearson educación, 2008. 416 p. ISBN 978-970-26-1189-9

FEDESOFTECOLOMBIA. ¿Cómo es la industria de Software y TI colombiana? [En línea]. [9 de mayo de 2018]. Disponible en: (<http://fedesoft.org/noticias-fedesoft/como-es-la-industria-de-software-y-ti-colombiana/>)

INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TÉCNICAS Y CERTIFICACIÓN. Normas técnicas de ICONTEC NTC 1486. Documentación. Presentación de tesis, trabajos de grado y otros trabajos de investigación. NTC 1486. Sexta actualización. Bogotá: 2008.

_____. Referencias bibliográficas, contenido, forma y estructura. NTC 5613. Bogotá: El instituto, 2008.

_____. Referencias documentales para fuentes de informaciones electrónicas. NTC 4490. Bogotá: El Instituto, 1998.

LOGIPYMES. ¿Cómo surgió el concepto del marketing digital? [En línea]. [25 de marzo de 2018]. Disponible en: (<http://logipymes.com/surgio-concepto-del-marketing-digital/>)

MEJÍA, María Isabel. Panorama TIC [En línea]. [22 de enero de 2018]. Disponible en: (https://colombiatic.mintic.gov.co/602/articles-14305_panoranatic.pdf)

MINTIC. Colombia premiará a quienes han logrado avances en innovación pública digital - Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones [En línea]. [31 de enero de 2018]. Disponible en: (<http://www.mintic.gov.co/portal/604/w3-article-53290.html>)

MINTIC. El Plan Vive Digital 2014-2018 - Vive Digital. [En línea]. [20 de enero de 2018] Disponible en: (<http://www.mintic.gov.co/portal/vivedigital/612/w3-article-19654.html>)

MINTIC. Estamos haciendo realidades políticas públicas para sacarle todo el provecho a la tecnología: viceministro TI - Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones [En línea]. [20 de enero de 2018]. Disponible en: (<http://mintic.gov.co/portal/604/w3-article-48048.html>)

PEDROS, Daniel Martínez and GUTIÉRREZ, Artemio Milla. Análisis del entorno. Ediciones Díaz de Santos, 2012a. 52 p.

Perfil Guía de Soluciones TIC [En línea]. [05 de mayo de 2018]. Disponible en: (https://twitter.com/Guia_TIC)

REPÚBLICA DE COLOMBIA. Decreto 2618 de 2012 - Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones [En línea]. [16 de enero de 2018]. Disponible en: (<http://www.mintic.gov.co/portal/604/w3-article-3529.html>)

REPÚBLICA DE COLOMBIA. Decreto 4169 de 2011 - Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones [En línea]. [16 de enero de 2018]. Disponible en: (<http://www.mintic.gov.co/portal/604/w3-article-3610.html>)

REPÚBLICA DE COLOMBIA. Decreto 4948 de 2009 - Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones [En línea]. [16 de enero de 2018]. Disponible en: (<http://www.mintic.gov.co/portal/604/w3-article-3627.html>)

REPÚBLICA DE COLOMBIA. Decreto 867 de 2010 - Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones [En línea]. [16 de enero de 2018]. Disponible en: (<http://www.mintic.gov.co/portal/604/w3-article-3637.html>)

RODRÍGUEZ, Hugo, Alberto Rivera, GÓMEZ, Jorge Hernán and MÉNDEZ, Luz Sofía. Manual para la realización del análisis de las fuerzas del mercado en pymes. Documento De Investigación. [En línea]. [20 de febrero de 2018]. Disponible en: (<https://core.ac.uk/download/pdf/86436853.pdf>)

USER, Super. La Cinco Fuerzas de Porter. Herramienta clave para los Auditores [En línea]. [16 de enero de 2018]. Disponible en: (<https://auditool.org:443/blog/auditoria-externa/2893-la-cinco-fuerzas-de-porter-herramienta-clave-para-los-auditores>)

VELANDIA HERRERA, Néstor Fernando and MORALES ARRIETA, Juan Antonio. Salarios: Estrategia y Sistema Salarial o de Compensaciones. Bogotá: 1999. 420 p.

**ANEXO A.
RESPUESTAS EVALUACIÓN EMPRESARIAL CÁMARA DE COMERCIO DE
BOGOTÁ**

diagnostico para el fortalecimiento empresarial

Para aumentar las competencias de su empresa

Glosario

Nota: Se indica que al terminar de diligenciar el diagnóstico, las respuestas no podrán ser modificadas

¿Cuántos empleados tiene la empresa? ?

- Más de 51
- Entre 1 y 10.
- Entre 11 y 50.

¿Cuáles fueron las ventas totales de su empresa del año pasado? ?

- Más de 500 millones de pesos.
- Entre 300 y 500 millones de pesos.
- Entre 100 y 300 millones de pesos.
- Entre 0 y 100 millones de pesos.

¿Tiene su empresa una estrategia empresarial definida e implementada? ?

- No, y en este momento no nos interesa definirla.
- No, pero estamos interesados en definirla e implementarla.
- Está definida pero tengo problemas para implementarla
- Sí se encuentra definida y se utiliza en la empresa

¿Tiene su empresa una adecuada estructura del talento humano definida e implementada? ?

- No, y en este momento no nos interesa definirla
- No, pero estamos interesados en definirla e implementarla
- Sí, pero aún faltan definir algunos temas de la estructura.
- Sí, la empresa cuenta con una estructura de talento humano definida

¿Conoce las obligaciones que su empresa tiene en materia de impuestos? ?

- Sí
- No

Siguiente

diagnostico para el fortalecimiento empresarial

Para aumentar las competencias de su empresa

Glosario

Nota: Se indica que al terminar de diligenciar el diagnóstico, las respuestas no podrán ser modificadas

Para qué caso necesita su empresa aplicar las herramientas de innovación: (selección múltiple) ?

- Solucionar problemas
- Crear o mejorar productos
- Crear o mejorar procesos
- Crear o mejorar servicios
- Innovar como estrategia empresarial
- No las necesita en este momento

¿Posee su empresa un proceso de innovación estructurado y permanente? ?

- No, y en este momento no nos interesa tenerlo
- No, pero estamos interesados en estructurarlo e implementarlo
- Está estructurado pero tengo dificultades en la implementación
- Sí se encuentra estructurado e implementado

¿Tiene su empresa un plan de mercadeo definido e implementado? ?

- No, y en este momento no nos interesa definirlo
- No, pero estamos interesados en definirlo e implementarlo
- Está definido pero tengo dificultades en la implementación
- Sí se encuentra definido y se utiliza en la empresa

¿Tiene su empresa definido e implementado un plan de ventas? ?

- No, y en este momento no nos interesa definirlo
- No, pero estamos interesados en definirlo e implementarlo
- Está definido pero tengo dificultades en la implementación
- Sí se encuentra definido y se utiliza en la empresa

¿Tiene definida la estructura de costos y gastos de su empresa? ?

- No, y en este momento no nos interesa definirla
- No, pero estamos interesados en definirla e implementarla
- Está definida pero tengo dificultades en la implementación
- Sí se encuentra definida y se utiliza en la empresa

Anterior

Siguiente

Servicios Empresariales

- No cuenta con un esquema de compras, inventarios y logística y no está interesado
- No cuenta con un esquema de compras, inventarios y logística y está interesado en definirlo.
- Cuenta con un esquema de compras, inventarios y logística.

¿Posee su empresa procesos productivos estandarizados y documentados? [?](#)

- No están estandarizados y no estamos interesados.
- No se encuentran estandarizados ni documentados pero estamos interesados en realizarlo
- Se encuentran estandarizados pero no documentados
- Se encuentran documentados pero no estandarizados
- Se encuentran estandarizados y documentados

¿Cumple su empresa con la normatividad y/o reglamentos técnicos establecidos para el sector? [?](#)

- No y no lo considero pertinente en este momento
- No pero quisiéramos empezar el proceso de implementación
- No pero estamos en el proceso de implementación
- Sí cumple con la normatividad y reglamento

[Anterior](#) [Siguiente](#)

diagnostico para el fortalecimiento empresarial

Para aumentar las competencias de su empresa

[Glosario](#)

Nota: Se indica que al terminar de diligenciar el diagnóstico, las respuestas no podrán ser modificadas

¿Está interesada su empresa en conocer las herramientas claves para internacionalizarse? [?](#)

- Sí
- No

[Anterior](#) [Siguiente](#)

**ANEXO B.
ACTA DE ACUERDO DEL AUTO DIAGNOSTICO DE LA CAMARA DE
COMERCIO**

Acta de Acuerdo

A los 20 días del mes de marzo del 2018, se celebra la presente ACTA DE ACUERDO entre el representante legal de la empresa DataMarket Solutions S.A.S., Santos Salazar y su núcleo familiar, quienes también desempeñan funciones dentro de la empresa Olga Rios, Cristian Salazar y María Alejandra Salazar estudiante de la Universidad de América y quien se encuentra desarrollando el presente proyecto de grado. Esta acta es representada para el acuerdo de los puntajes del Autodiagnóstico de la Cámara de Comercio de Bogotá para la Reestructuración Comercial y Administrativa de la empresa, donde se analizaron los puntajes que se tuvieron en cuenta en la calificación de las áreas de la empresa y donde se contempló no tener en cuenta a evaluar el área de calidad y de logística, puesto que no se elabora ningún bien tangible dentro de la empresa.

El trabajo de grado de la estudiante brindará una referencia para la empresa, la cual pueda fundamentar estrategias futuras para el mejoramiento de las áreas, las cuales fortalezcan el crecimiento de esta, así como el crecimiento profesional de la estudiante al realizar este trabajo.

**ANEXO C.
DISEÑO DE LA ENCUESTA**

ENCUESTA GUÍA SOLUCIONES TIC

Señor(a) empresario(a).

La información que nos proporcione será utilizada para conocer el grado de aceptación y el potencial comercial que tiene en el mercado la Plataforma Especializada en Tecnología (Guía de Soluciones TIC). La encuesta le tomará cinco minutos aproximadamente.

1. Evalúe los siguientes enunciados según su conocimiento y aplicación del Marketing Digital en su empresa. considerando la siguiente escala:

ESCALA

| |
|---|
| 5. Lo conozco y lo aplico. |
| 4. Lo conozco y no lo aplico. pero me interesa aplicarlo. |
| 3. Lo conozco y no me interesa aplicarlo. |
| 2. No lo conozco. pero me interesa conocerlo. |
| 1. No lo conozco y no me interesa conocerlo. |

| ENUNCIADO | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|--|---|---|---|---|---|
| Desarrollo SEO (Search Engine Optimization)* | | | | | |
| Anuncios de Google | | | | | |
| Redes Sociales | | | | | |
| Mail Marketing | | | | | |
| Anuncios en Medios Especializados** | | | | | |

*Técnicas. herramientas y estrategias que permiten mejorar la posición de una página web en los buscadores.

**Guías. Directorios. Plataformas. Blogs. etc.

2. ¿Su empresa ha invertido o invierte actualmente en publicidad?

A. SI

B. NO

- Si su respuesta es **SI**. continúe con la encuesta.
- Si su respuesta es **NO** salte a la pregunta 6.

3. ¿En qué tipo de publicidad invierte? Marque una o más opciones.

A. Publicidad Impresa

B. Publicidad Digital

C. Publicidad Exterior Visual

D. Participación en ferias/eventos

E. Otro ¿Cuál? _____

- Si dentro de su respuesta está la **B** continúe con la encuesta. si no salte a la pregunta 6.

4. ¿En qué Medios Digitales ha anunciado? Marque una o más opciones.

- A. Plataformas Digitales
- B. Periódicos Electrónicos
- C. Blogs*
- D. Redes Sociales
- E. Anuncios de Google
- F. Otro ¿Cuál? _____

*Páginas web en las que se publican regularmente artículos cortos con contenido actualizado y novedoso sobre temas específicos o libres.

5. ¿Cuál ha sido su experiencia en la participación de Medios Digitales? Marque una sola opción.

- A. Excelente
 - B. Buena
 - C. Regular
 - D. Mala
 - E. Muy mala
- Describa brevemente su respuesta _____

6. ¿Normalmente sus clientes nuevos llegan a través de? Marque una o más opciones.

- A. Referidos
- B. Internet
- C. Gestión Comercial
- D. Ferias/eventos
- E. Otro ¿Cuál? _____

- Si dentro de su respuesta está la **B** continúe con la encuesta. si no salte a la pregunta 8.

7. ¿Cuál herramienta de Marketing Digital le permite a su empresa ser encontrada en Internet? Marque una o más opciones.

- A. Página Web
- B. Blog*
- C. Desarrollo SEO (Search Engine Optimization)**
- D. Redes Sociales
- F. Anuncios de Google
- E. Otro ¿Cuál? _____

*Página web en la que se publica regularmente artículos cortos con contenido actualizado y novedoso sobre temas específicos o libres.

**Técnicas, herramientas y estrategias que permiten mejorar la posición de una página web en los buscadores.

8. ¿Conoce o anuncia actualmente en Medios Especializados en Tecnología?

- A. SI ¿Cuál(es)? _____
B. NO

9. ¿Le gustaría anunciar en una Plataforma Digital Especializada en Tecnología que además de generarle Oportunidades Comerciales, contribuya con el Posicionamiento de su marca en el mercado?

- A. SI
B. NO

- Si su respuesta es **SI**, continúe con la encuesta.
- Si su respuesta es **NO**, dé por terminada la encuesta.

10. ¿Cuánto estaría dispuesto a invertir anualmente en publicidad en una Plataforma Digital Especializada en Tecnología?

- A. Menos de \$1'000.000
B. De \$1'000.001 a \$3'000.000
C. De \$3'00.001 a \$5'000.000
D. De \$5'000.001 a \$7'000.000
F. Más de \$7'000.000

Gracias por la colaboración prestada.

ANEXO D.
CARTA DE COMPROMISO POR PARTE DE DATAMARKET SOLUTIONS
S.A.S.

Bogotá D.C. Abril 18 de 2018

Atn. Nombre Ejecutivo
Cargo Ejecutivo
Compañía

Estimado Señor(a)

Con el objeto de facilitar el conocimiento y la divulgación de las Soluciones. Productos y Servicios de la **Industria TIC** en el mercado. para suplir las necesidades de los sectores económicos y productivos nacionales e internacionales. **DM Solutions SAS** está realizando un estudio de mercado sobre el nivel de aceptación y potencial comercial de la Plataforma **Guía de Soluciones TIC**.

Para tal efecto. su compañía ha sido elegida dentro de la muestra de **Proveedores Tecnológicos** para invitarle a participar en el presente estudio relacionado con el marketing digital. respondiendo la encuesta con la mayor transparencia y objetividad del caso. Como contraprestación. su empresa podrá publicar en la Plataforma **Guía de Soluciones TIC** durante seis (6) meses la información de dos (2) productos y/o servicios sin ningún costo. adquiriendo el derecho a recibir durante este lapso los beneficios ofrecidos por la plataforma. tales como:

- *Recibir solicitudes en línea de compradores potenciales.*
- *Recibir links (visitas) a la página web y a las redes sociales de la empresa.*
- *Enviar información de actualidad TIC: Eventos TIC. Noticias TIC. Educación TIC. Empleos TIC.*
- *Promocionar la información publicada en el portal por nuestras redes sociales.*
- *Recibir usuario y contraseña para consultar las estadísticas online.*
- *Actualizar la información publicada durante la vigencia.*

Esta invitación ha sido enviada a una muestra de 300 empresas. Sólo recibirán el beneficio de la publicación ofrecida las primeras 100 encuestas recibidas. Su participación en la encuesta es libre y voluntaria. no genera ningún tipo de compromiso a futuro con **DM Solutions SAS**. Una vez diligenciada y enviada la encuesta. **DM Solutions** se comunicará con usted y le enviará un correo con el formato de especificaciones para el suministro de la información de sus productos y/o servicios a publicar. Culminado el estudio de mercado. se le compartirá los resultados obtenidos.

La plataforma cuenta con:

- ✓ *7 años en el mercado nacional.*
- ✓ *Más de 240 anunciantes. nacionales e internacionales.*
- ✓ *Más 900 productos y/o servicios anunciados.*

- ✓ *Más de 10.000 seguidores en redes sociales.*
- ✓ *Más de 245.000 visitas el último año.*
- ✓ *Más de 7.500 oportunidades comerciales generadas el último año.*

Esperamos contar con su valiosa participación.

Cordial saludo.



SANTOS SALAZAR LÓPEZ
Gerente Comercial
DM SOLUTIONS SAS. - NIT: 900435250-7
E-mail: comercial@dmssas.com

**ANEXO E.
FORMATO DE COTIZACIÓN**



¡Guía TIC!
la primera búsqueda
a la hora de
adquirir Tecnología



Bogotá D.C., septiembre 26 de 2018

Atn. Jairo Pérez
Analista Senior de Mercadeo
EMPRESA X.

Estimado

Me permito **Cotizarle** la participación de **LA EMPRESA X.**, con sus productos y/o servicios en la plataforma Guía de Soluciones TIC. Año 2018- 2019. Así:

| Descripción | Cantidad | Valor Unid | Valor Total |
|--|----------|--|---------------------|
| Publicación Productos y/o Servicios Sector Salud | 6 | \$ 425.000 | \$ 2.550.000 |
| Publicación Productos y/o Servicios Sector Público | 5 | \$ 425.000 | \$ 2.125.000 |
| | | Subtotal Total | \$ 4.675.000 |
| | | Descuento según cantidad de productos y /o Servicios publicados (17.5%) | \$ 818.125 |
| | | Total a Facturar antes de IVA | \$ 3.856.875 |

Notas: El Directorio de Proveedores TIC no genera costo, se publica como una membresía.

Observaciones Específicas:

Publicación: 11 Productos y/o Servicios, 1 Directorio Proveedores TIC.

Tiempo de Publicación: 12 Meses: A partir de la fecha de publicación septiembre 31 de 2.018.

Beneficios Adicionales:

EMPRESA X., podrá:

- Recibir solicitudes en línea de compradores potenciales.
- Enviar información de sus productos y servicios para las secciones: **eventos TIC, noticias TIC, capacitación TIC**, y publicar sus ofertas de empleo en la sección **empleos TIC**
- Recibir **usuario y contraseña**, para consultar las estadísticas generadas a los productos y servicios publicados.
- Solicitar modificaciones en la información publicada indefinidamente.

Validez Cotización: 08 Días a partir de la fecha.

Forma de Pago: 60 días fecha de factura

Favor generar orden de compra a nombre de **DATAMARKET SOLUTION SAS - DM Solutions** NIT **900.435.250-7** y adjuntar copia del RUT de la empresa para ser creados como clientes.

Cualquier inquietud al respecto con gusto le atenderé.

Cordial Saludo,

SANTOS SALAZAR LÓPEZ
Gerente Comercial
Mail: comercial@dmssas.com

Datamarket Solutions S.A.S. - DM Solutions
Comutador: (1) - 4206562 - 2617191 - 2616977
Cl. 15 Sur No 56-47 - Bogotá D.C. - Colombia
www.dmssas.com

**ANEXO F.
FORMATO DE FACTURA**



FACTURA DE VENTA

N° DATA 0632

DATAMARKET SOLUTIONS SAS
NIT: 900.435.250-7

Autorización - DIAN N°. 320001311405
Rango: 519 - 1000
Fecha: 04-09-2017

IVA REGIMEN COMUN

CODIGO ICA: 6312 / 9.66 x mil
NO SOMOS AUTORETENEDORES
NI GRANDES CONTRIBUYENTES

Señor(es); EMPRESA X
Dirección: Calle 67 No. 7 – 57 Oficina 302
Ciudad: Bogotá
Teléfono: 2171641
NIT: 830.105.652-5

Fecha de Emisión:

Fecha de Pago:

| DIA | MES | AÑO |
|-----|-------|------|
| 18 | Julio | 2018 |

Imprime: DATAMARKET SOLUTIONS SAS . - NIT: 900.435.250-7

| ÍTEM | DESCRIPCION | TOTAL |
|---|--|-----------------------------------|
| 01 | Servicio arrendamiento espacio para Publicación de Cuatro (04) Productos en el Portal www.guiadesolucionestec.com | \$ 1.700.000.00 |
| 02 | Publicación de Un (01) Producto como Cortesía Publicación 12 Meses: Mayo 21/18 a Mayo 20/19 ORIGINAL | |
| Forma de Pago: Julio 27, Agosto 27 y Sept. 27/18 | | SUBTOTAL \$ 1.700.000.00 |
| Favor girar cheque a nombre de DATAMARKET SOLUTIONS SAS ó Transferir a la Cuenta de Ahorros Banco Davivienda No. 009500689394 | | IVA 19% 323.000.00 |
| | | |
| | | |
| | | |
| SON: Dos Millones Veintitrés Mil Pesos M.Cte. | | TOTAL A PAGAR 2.023.000.00 |

**La Presente Factura de Venta se asimila en todos sus efectos a la Letra de Cambio
Conforme a los artículos 621 - 774 del Código del Comercio.**

| | |
|--------------------------|----------------------------|
| _____ Firma proveedor | _____ Firma del Cliente |
|--------------------------|----------------------------|

Calle 15 Sur No. 56-47 - Bogotá D.C. - Tel.: (1) 261 7191 - 420 6562 - * e-mail: comercial@dmssas.com

**ANEXO G.
EJEMPLO DE E-MAILING**

Noticias de Software



digital

¿Cómo la transformación digital impulsa la competitividad de su compañía? - Novasoft

La transformación digital permite que las organizaciones compitan en un entorno económico que cambia constantemente a medida que la tecnología evoluciona. El proceso de integrar la tecnología digital para transformar y renovar los modelos de negocio, los patrones organizacionales y...



Microsoft extenderá el soporte de Windows 7 por tres años más, a quienes paguen

Puede que Windows 7 ya lleve casi 10 años entre nosotros, pero sigue siendo uno de los sistemas operativos más usados en el mundo, de hecho, a pesar de que Microsoft afirma que Windows 10 tiene muchas más instalaciones que Windows 7, y StatCounter lo pone por encima en sus estadísticas, en...



Windows intenta convencerte de que te quedes en Microsoft Edge si intentas instalar otro navegador

Esta ventana de aviso ha sido detectada en una versión reciente de la build insider de Windows 10 versión 1809. Esta aparece al instalar un navegador como Firefox o Chrome, y en la ventana puede leerse un mensaje que dice "Ya tienes instalado Microsoft Edge, el navegador más seguro y rápido..."

Conozca Algunos Proveedores de Software ...



[Vea el Directorio de Proveedores de Software](#)



AMD EPYC de 64 núcleos Zen2 a 7nm probado en Cinebench

Tal como dijo AMD, en 2018 estarían listos los primeros samples de EPYC a 7nm basados en Zen2, y al parecer uno de los modelos de 64 núcleos fue probado en Cinebench. Normalmente tomaríamos como falso este rumor, pero incluye una foto del CPU lo cual prueba que es cierto. El CPU lleva...



Razer Phone 2, el móvil para gamers, se presenta el 10 de octubre

Parece que los móviles gaming son tendencia, al menos desde el punto de vista del marketing, porque no está claro que mucha gente esté dispuesta a pagar 700 u 800€ por un móvil para jugar. Estos dispositivos hay que verlos como un smartphone de gama alta con potencia extra para gaming, y...



NVIDIA Scanner, overclocking automatizado para las NVIDIA GeForce RTX

El software NVIDIA Scanner permite realizar overclocking automático a las NVIDIA GeForce RTX 2000 para sacar el máximo rendimiento de la GPU. Las nuevas tarjetas gráficas NVIDIA RTX 2000 Series se caracterizan por implementar novedades técnicas importantes como los RT Cores para el Ray...

Conozca Algunos Proveedores de Hardware ...

linea
DataScan

IT Corporation
Focus. Learn. Secure.

Gestión
Informática y Telecomunicaciones

TACTICAL INTERNATIONAL

[Vea el Directorio de Proveedores de Hardware](#)

Noticias de Redes y Telecomunicaciones



En su cuarta conferencia para socios latinoamericanos, InfiNet Wireless presenta lo más novedoso en avances tecnológicos, al igual que su éxito en despliegues inalámbricos

InfiNet Wireless, líder mundial en conectividad inalámbrica de banda ancha fija, conmemoró su más reciente éxito en despliegue inalámbrico para el mercado latinoamericano, así como sus últimos avances tecnológicos, durante su conferencia anual exclusiva dirigida a Socios de LATAM.El...



Colombia prepara la adopción del IP V6

Con 4 mil millones de personas conectadas a Internet en el mundo, las direcciones IP V4 que enlazaban sus dispositivos con la red ya se agotaron. En el marco de la feria Expo DataNet se darán a conocer los detalles de la transición al nuevo protocolo IP V6 que en Colombia tan sólo ha sido...



SIC impone multas a Claro, ETB, Movistar y Tigo-Una por mal servicio

La sanción obedece a deficiencias en la prestación del servicio de internet banda ancha en hogares. La Superintendencia de Industria y Comercio (SIC) impuso sanciones por un valor superior a los 6.600 millones de pesos a los operadores Claro, ETB, Movistar y Tigo-Una por "incumplir con el deber...

Conozca Algunos Proveedores de Redes y Telecomunicaciones ...



[Vea el Directorio de Proveedores de Redes y Telecomunicaciones](#)

Noticias de Servicios TIC



Emprendedores del Quindío buscan enamorar a los jóvenes del campo a través de la tecnología

Durante el Taller Construyendo País en Filandia, Quindío, jóvenes emprendedores del semillero FanTIC, le presentaron al Presidente de la República, Iván Duque, su proyecto, el cual busca enamorar a los jóvenes del campo y que se queden trabajando en estas zonas, a través del uso de...



Profesores diseñaron un software contable para colegios del área

El proyecto denominado: 'Software Contable y Académico como Estrategia Organizacional para Establecimientos Educativos' busca contribuir a la planeación de área y aula, así como mejorar las necesidades en el manejo de la información contable y financiera. Ludyn Correa Pico es profesora del...



Cucuteños participan en la Hackathon de Transporte

Este año la 'National Transport Hackathon Colombia 2018' recibió por primera vez a Cúcuta como participante con 20 equipos inscritos en la competencia que se está desarrollando en la Universidad Francisco de Paula Santander (UFPS), anfitriona de este evento. La Hackathon es una actividad de...

Conozca Algunos Proveedores de Servicios TIC ...



[Vea el Directorio de Servicios TIC](#)

Guía de Soluciones TIC
DM Solutions S.A.S.
Cualquier inquietud o sugerencia, nos pueden escribir a mercadeo@dmssas.com
Si no desea recibir más E-mails de la Guía de Soluciones TIC, puede desuscribirse haciendo click [aquí](#)



ANEXO H.
MANUAL DE FUNCIONES DEL EJECUTIVO COMERCIAL



Identificación del Cargo

| | |
|----------------------------------|--------------------------|
| División - Gerencia: | Departamento de Mercadeo |
| Nombre del Cargo: | Ejecutivo de Cuenta |
| Cargo Superior Inmediato: | Gerente Comercial |
| Horario de Trabajo: | 8:00 a.m. – 5:30 p.m. |
| Número de Cargos: | 4 |
| Fecha: | Abril 15 de 2018 |

Misión del Cargo

| | |
|---------------|---|
| Misión | Buscar, identificar y analizar oportunidades de negocios que puedan existir en el mercado de empresas proveedoras de tecnología para ser aprovechadas por la empresa para ampliar su cartera de clientes. |
|---------------|---|

Responsabilidades

| | |
|----|--|
| 1 | Mantener actualizada la base de datos a su cargo. |
| 2 | Prospectar nuevos clientes, verificar el potencial y clasificarlo según su importancia. |
| 3 | Presentar la plataforma Guía de Soluciones TIC en función de sus beneficios y sus servicios de valor agregado. |
| 4 | Enviar información comercial (vía mail, teléfono, Skype o correspondencia física) y realizar seguimiento de la información enviada (Telemercadeo). |
| 5 | Visitar a los clientes y solucionar las dudas e inquietudes. |
| 6 | Enviar información adicional que se requiera a los clientes. |
| 7 | Lograr la incorporación de los clientes en la plataforma. |
| 8 | Realizar cotización de la participación y cerrar negocios. |
| 9 | Estar al tanto del proceso de facturación. |
| 10 | Revisar la información suministrada por los clientes según lo contratado y enviarla al administrador de contenidos para su publicación. |
| 11 | Llamar a los clientes y revisar con ellos la información una vez publicada. |
| 12 | Mantener fidelizado el cliente (Servicio post venta). |

Organización

| | |
|--|-------------------|
| Superior Inmediato Jerárquico: | Gerente Comercial |
| Superior Inmediato Funcional: | N/A |
| Otros Cargos que reportan al mismo superior inmediato jerárquico: | N/A |
| Otros Cargos que reportan al mismo superior inmediato funcional: | N/A |
| Cargos que le reportan: | N/A |

Toma de Decisiones

A Tomar (Decisiones que no necesitan ser consultadas)

| |
|---|
| Documentación del estado de su gestión comercial con cada cliente. |
| Prestación del servicio en la satisfacción de los requerimientos y necesidades de los clientes. |
| Manejo de tiempos. |
| Buen manejo de la información. |

A Proponer (Decisiones que deben ser consultadas y son tomadas por un superior)

| |
|--|
| Manejo y coordinación de estrategias de venta en todas las etapas. |
| Comunicación sobre algún cambio en la información de los clientes. |
| Comunicación sobre algún error en la plataforma. |
| Ideas para la mejora del proceso de la gestión comercial. |

Relaciones más importantes

Internas

¿Con Quién? (Áreas)

| |
|---|
| Funcionarios de las Divisiones: Gerencia Administrativa |
| Funcionarios de las Divisiones: Administrador de contenidos |
| Funcionarios de las Divisiones: Gerente de Mercadeo |

Propósito

| |
|--|
| Generación de facturas: Aprobación de la cotización y orden de compra del cliente para generar la factura. |
| Publicación de la información: Envío del archivo Word con las especificaciones de la información de cada cliente para ser publicada en la plataforma. |
| Publicaciones en redes sociales: Informar sobre el ingreso de nuevas empresas a la plataforma para proceder con la difusión de estas por redes sociales. |

Externas

¿Con Quién? (Áreas)

| |
|----------|
| Clientes |
|----------|

Propósito

| |
|---|
| Inclusión de nuevas empresas proveedoras de tecnología a la plataforma y fidelización de clientes antiguos. |
|---|

Perfil del Candidato

| | |
|--------------------|--|
| Educación | Profesional en carrera de Sistemas (Técnico, Tecnólogo o Ingeniero de Sistemas) y Técnico, Tecnólogo o Profesional en el área de Mercadeo con énfasis comercial de servicios intangibles ó Profesional en carreras Comerciales o Administrativas (Ingeniería Industrial o Administración de Empresas). |
| Experiencia | Mínimo 2 años en Gestión Comercial de servicios intangibles, Ventas de publicidad digital, Alto manejo de negociación y Atención al cliente. |

Competencias Organizacionales

- 1) Apertura a la cooperación.
- 2) Operatividad.
- 3) Manejo de la información.
- 4) Cuidado y Protección.
- 5) Planteamiento de estrategias.
- 6) Resultados y medioambiente de trabajo.

Competencias Individuales

- 1) Formación multidisciplinaria con conocimientos en Software, Hardware, Redes, Comunicaciones y temas afines a las
- 2) Experiencia comprobada en venta de pauta publicitaria. Preferiblemente en internet.
- 3) Capacidad para determinar eficazmente las metas y prioridades.
- 4) Implementar estrategias para optimizar su gestión en relación con el plan operativo.
- 5) Estimular potencialidades individuales con las de la organización para optimizar la calidad de trabajo en equipo.

Criterios de Desempeño

- 1) La base de datos de los clientes permanece actualizada.
- 2) La cantidad de clientes aumenta conforme se capacita al personal.
- 3) Los clientes son contactados periódicamente.
- 4) Los informes del estado de la gestión comercial son transmitidos, socializados y evaluados.
- 5) Existe mejora en el ambiente organizacional y actividades laborales.
- 6) Los procesos de la gestión comercial se encuentran en mejoramiento de acuerdo con los informes de gestión, metas de desempeño y procedimientos propuestos.

Ambiente de Trabajo

- 1) Relajado y productivo.
- 2) Sillas cómodas
- 3) Buena comunicación laboral.
- 4) Buen sistema de alumbrado.
- 5) Temperatura adecuada.
- 6) Recursos tecnológicos.

Riesgos

- 1) Ergonómico, por carga estática sentado, adoptar una mala postura, por alteración y carga visual.
- 2) Psicolaboral, por estrés, toma de decisiones u opiniones y monotonía.
- 4) Por condiciones locativas, como el orden y aseo de la oficina.
- 4) Público, por accidente de tránsito y por robos en las calles.

Control de Cambios

| Revisión | FECHA | | | Descripción del cambio o modificación |
|----------|-------|-----|------|---------------------------------------|
| | Día | Mes | Año | |
| 1 | 15 | 4 | 2018 | Creación del documento |

| | Elaborado por: | Revisado por: | Aprobado por: |
|--------|-------------------------|--------------------------|-----------------|
| Nombre | María Alejandra Salazar | Cecilia Salazar | Santos Salazar |
| Cargo | Auditor externo | Directora Administrativa | Gerente General |
| Firma | | | |

**ANEXO I.
MANUAL DE FUNCIONES DEL COMMUNITY MANAGER**



Identificación del Cargo

| | |
|----------------------------------|--------------------------|
| División - Gerencia: | Departamento de Mercadeo |
| Nombre del Cargo: | Community Manager |
| Cargo Superior Inmediato: | Gerente de Mercadeo |
| Horario de Trabajo: | 8:00 a.m. – 5:30 p.m. |
| Número de Cargos: | 1 |
| Fecha: | Abril 15 de 2018 |

Misión del Cargo

| | |
|---------------|---|
| Misión | Crear, gestionar, crecer y fidelizar las audiencias en las diferentes redes sociales en las que la empresa tiene presencia. |
|---------------|---|

Responsabilidades

| | |
|----|--|
| 1 | Elaborar contenido de calidad que atraiga el interés de la comunidad y resulte relevante con los objetivos de la empresa. |
| 2 | Viralizar el contenido en las redes sociales dando a conocer las características propias de cada publicación sabiendo cuáles son los mejores momentos para publicarlas. |
| 3 | Buscar otros contenidos de valor del sector de la empresa que puedan ser de interés para los seguidores. |
| 4 | Dar respuesta, interactuar y promover la conversación entre los usuarios hablando siempre en nombre de la empresa. |
| 5 | Gestionar las acciones tácticas que se hayan definido acorde los objetivos marcados: promociones, sorteos, concursos, campañas de publicidad, acciones con influencers, etc. |
| 6 | Conocer la comunidad de las redes sociales, incluyendo a los usuarios más activos. |
| 7 | Generar engagement con la comunidad generando una vinculación emocional con los usuarios que interactúen con los contenidos que generamos, logrando que se involucren y aporten valor. |
| 8 | Saber gestionar una crisis de social media sin actuar con rapidez y sopesando los posibles riesgos. |
| 9 | Hacer seguimiento y evaluar de forma periódica los resultados de las redes sociales. |
| 10 | Establecer KPI's de análisis semanal de tal modo que todo el equipo tenga una visión de qué se está haciendo y con qué resultados. |
| 11 | Generar contenido que pueda presentarse en múltiples formatos: posts, vídeos, infografías, tweets, ebooks, etc. |
| 12 | Mantener fidelizado a los seguidores. |

Organización

| | |
|--|---------------------|
| Superior Inmediato Jerárquico: | Gerente de Mercadeo |
| Superior Inmediato Funcional: | N/A |
| Otros Cargos que reportan al mismo superior inmediato jerárquico: | N/A |
| Otros Cargos que reportan al mismo superior inmediato funcional: | N/A |
| Cargos que le reportan: | N/A |

Toma de Decisiones

A Tomar (Decisiones que no necesitan ser consultadas)

| |
|--|
| Documentación del estado de su gestión con las redes sociales. |
| Creación de contenido llamativo que genere valor. |
| Manejo de tiempos. |
| Buen manejo de la información. |

A Proponer (Decisiones que deben ser consultadas y son tomadas por un superior)

| |
|---|
| Manejo y coordinación de estrategias en las redes sociales. |
| Comunicación sobre algún cambio en la información de las redes. |
| Comunicación sobre algún error en la plataforma. |
| Ideas para la mejora del proceso de la gestión de las redes. |

Relaciones más importantes

Internas

¿Con Quién? (Áreas)

| |
|---|
| Funcionarios de las Divisiones: Ejecutivo de Cuenta |
| Funcionarios de las Divisiones: Gerente de Mercadeo |

Propósito

| |
|--|
| Publicaciones en redes sociales: Informar sobre el ingreso de nuevas empresas a la plataforma para proceder con la difusión de estas por redes sociales. |
| Análisis de estrategias y métricas para las publicaciones de las redes sociales. |

Externas

¿Con Quién? (Áreas)

| |
|---------------------------------|
| Clientes, usuarios y seguidores |
|---------------------------------|

Propósito

| |
|--|
| Dar respuesta e interactuar con ellos. |
|--|

Perfil del Candidato

| | |
|--------------------|---|
| Educación | Tener conocimientos de la planificación estratégica y el plan de marketing de las empresas. |
| Experiencia | Mínimo 1 año de experiencia en comunicación online. |

Competencias Organizacionales

- 1) Apertura a la cooperación.
- 2) Operatividad.
- 3) Manejo de la información.
- 4) Cuidado y Protección.
- 5) Planteamiento de estrategias.
- 6) Resultados y medioambiente de trabajo.

Competencias Individuales

- 1) Formación multidisciplinaria con conocimientos en redes sociales.
- 2) Experiencia comprobada en comunicaciones en internet.
- 3) Capacidad para determinar eficazmente las metas y prioridades.
- 4) Implementar estrategias para optimizar su gestión en relación con el plan operativo.
- 5) Estimular potencialidades individuales con las de la organización para optimizar la calidad de trabajo en equipo.

Criterios de Desempeño

- 1) Buena ortografía y redacción.
- 2) Conocimiento del plan de acción.
- 3) Calidad y relevancia de los contenidos.
- 4) Capacidad de visualizar la oportunidad.
- 5) Existe mejora en el ambiente organizacional y actividades laborales.
- 6) Define sus propios criterios de marcas.

Ambiente de Trabajo

- 1) Relajado y productivo.
- 2) Sillas cómodas
- 3) Buena comunicación laboral.
- 4) Buen sistema de alumbrado.
- 5) Temperatura adecuada.
- 6) Recursos tecnológicos.

Riesgos

- 1) Ergonómico, por carga estática sentado, adoptar una mala postura, por alteración y carga visual.
- 2) Psicolaboral, por estrés, toma de decisiones u opiniones y monotonía.
- 4) Por condiciones locativas, como el orden y aseo de la oficina.
- 4) Público, por accidente de tránsito y por robos en las calles.

Control de Cambios

| Revisión | FECHA | | | Descripción del cambio o modificación |
|----------|-------|-----|------|---------------------------------------|
| | Día | Mes | Año | |
| 1 | 15 | 4 | 2018 | Creación del documento |

| | Elaborado por: | Revisado por: | Aprobado por: |
|---------------|-------------------------|--------------------------|-----------------|
| Nombre | María Alejandra Salazar | Cecilia Salazar | Santos Salazar |
| Cargo | Auditor externo | Directora Administrativa | Gerente General |
| Firma | | | |

ANEXO J.
ESTADO DE RESULTADOS DE DATAMARKET SOLUTIONS AÑO 2017

DATAMARKET SOLUTIONS S.A.S
(Nit: 900,435,250-7)

Estado de Resultados Detallado (de 1/ENE/2017 a 31/DIC/2017)

Pagina 1 de 3

| CUENTA | NOMBRE DE LA CUENTA | PERIODO | ACUMULADO |
|-----------|--|-----------------------|-----------------------|
| 4 | INGRESOS | 202,261,946.53 | 202,261,946.53 |
| 41 | OPERACIONALES | 200,877,299.00 | 200,877,299.00 |
| 4155 | ACTIVIDADES INMOBILIARIAS, EMPRESARIALES Y DE ALQUILER | 200,877,299.00 | 200,877,299.00 |
| 415555 | PUBLICIDAD | 200,877,299.00 | 200,877,299.00 |
| 42 | NO OPERACIONALES | 1,384,647.53 | 1,384,647.53 |
| 4210 | FINANCIEROS | 95,254.89 | 95,254.89 |
| 421005 | INTERESES | 95,254.89 | 95,254.89 |
| 4250 | RECUPERACIONES | 252,800.00 | 252,800.00 |
| 425050 | REINTEGRO DE OTROS COSTOS Y GASTOS | 252,800.00 | 252,800.00 |
| 4295 | DIVERSOS | 1,036,592.64 | 1,036,592.64 |
| 429505 | APROVECHAMIENTOS | 1,036,824.04 | 1,036,824.04 |
| 429581 | AJUSTE AL PESO | -231.40 | -231.40 |
| 5 | GASTOS | 198,266,954.30 | 198,266,954.30 |
| 51 | OPERACIONALES DE ADMINISTRACION | 37,817,971.00 | 37,817,971.00 |
| 5105 | GASTOS DE PERSONAL | 198,000.00 | 198,000.00 |
| 510584 | GASTOS MEDICOS Y DROGAS | 198,000.00 | 198,000.00 |
| 5110 | HONORARIOS | 3,551,819.00 | 3,551,819.00 |
| 511040 | SERVICIOS ASESORIA DOCUMENTAL SGSST | 671,819.00 | 671,819.00 |
| 511095 | OTROS | 2,880,000.00 | 2,880,000.00 |
| 5115 | IMPUESTOS | 470,000.00 | 470,000.00 |
| 511505 | INDUSTRIA Y COMERCIO | 470,000.00 | 470,000.00 |
| 5120 | ARRENDAMIENTOS | 9,120,000.00 | 9,120,000.00 |
| 512010 | CONSTRUCCIONES Y EDIFICACIONES | 9,120,000.00 | 9,120,000.00 |
| 5125 | CONTRIBUCIONES Y AFILIACIONES | 540,000.00 | 540,000.00 |
| 512510 | AFILIACIONES Y SOSTENIMIENTO | 540,000.00 | 540,000.00 |
| 5135 | SERVICIOS | 16,063,107.00 | 16,063,107.00 |
| 513505 | ASEO Y VIGILANCIA | 50,000.00 | 50,000.00 |
| 513510 | TEMPORALES | 12,997,680.00 | 12,997,680.00 |
| 513525 | ACUEDUCTO Y ALCANTARILLADO | 307,837.00 | 307,837.00 |
| 513530 | ENERGIA ELECTRICA | 1,345,030.00 | 1,345,030.00 |
| 513535 | TELEFONO | 1,292,840.00 | 1,292,840.00 |
| 513555 | GAS | 69,720.00 | 69,720.00 |
| 5140 | GASTOS LEGALES | 1,139,300.00 | 1,139,300.00 |
| 514010 | REGISTRO MERCANTIL | 1,129,000.00 | 1,129,000.00 |
| 514095 | OTROS | 10,300.00 | 10,300.00 |
| 5145 | MANTENIMIENTO Y REPARACIONES | 4,289,301.00 | 4,289,301.00 |
| 514515 | MAQUINARIA Y EQUIPO | 90,000.00 | 90,000.00 |
| 514520 | EQUIPO DE OFICINA | 494,748.00 | 494,748.00 |
| 514525 | EQUIPO DE COMPUTACION Y COMUNICACION | 3,704,553.00 | 3,704,553.00 |
| 5150 | ADECUACION E INSTALACION | 411,566.00 | 411,566.00 |
| 515015 | REPARACIONES LOCATIVAS | 115,095.00 | 115,095.00 |
| 515095 | OTROS | 296,471.00 | 296,471.00 |
| 5195 | DIVERSOS | 2,034,878.00 | 2,034,878.00 |
| 519525 | ELEMENTOS DE ASEO Y CAFETERIA | 149,293.00 | 149,293.00 |

DATAMARKET SOLUTIONS S.A.S

Estado de Resultados Detallado (de 1/ENE/2017 a 31/DIC/2017)

Página 2 de 3

| CUENTA | NOMBRE DE LA CUENTA | PERIODO | ACUMULADO |
|-----------|--|-----------------------|-----------------------|
| 519530 | UTILES, PAPELERIA Y FOTOCOPIAS | 215,212.00 | 215,212.00 |
| 519545 | TAXIS Y BUSES | 248,700.00 | 248,700.00 |
| 519560 | CASINO Y RESTAURANTE | 1,360,596.00 | 1,360,596.00 |
| 519595 | OTROS | 61,077.00 | 61,077.00 |
| 52 | OPERACIONALES DE VENTAS | 140,944,595.77 | 140,944,595.77 |
| 5205 | GASTOS DE PERSONAL | 79,037,752.00 | 79,037,752.00 |
| 520506 | SUELDOS | 51,258,395.00 | 51,258,395.00 |
| 520527 | AUXILIO DE TRANSPORTE | 1,579,660.00 | 1,579,660.00 |
| 520530 | CESANTIAS | 4,245,988.00 | 4,245,988.00 |
| 520533 | INTERESES SOBRE CESANTIAS | 486,855.00 | 486,855.00 |
| 520536 | PRIMA DE SERVICIOS | 4,546,931.00 | 4,546,931.00 |
| 520539 | VACACIONES | 2,263,834.00 | 2,263,834.00 |
| 520569 | APORTES AL I.S.S | 2,060,672.00 | 2,060,672.00 |
| 520570 | PENSION | 10,041,937.00 | 10,041,937.00 |
| 520572 | APORTES CAJAS DE COMPENSACION FAMILIAR | 2,163,280.00 | 2,163,280.00 |
| 520579 | ARL | 389,300.00 | 389,300.00 |
| 520595 | OTROS | 900.00 | 900.00 |
| 5235 | SERVICIOS | 59,174,400.77 | 59,174,400.77 |
| 523505 | ASEO Y VIGILANCIA | 40,000.00 | 40,000.00 |
| 523510 | TEMPORALES | 48,155,931.00 | 48,155,931.00 |
| 523520 | PROCESAMIENTO ELECTRONICO DE DATOS | 5,441,327.00 | 5,441,327.00 |
| 523535 | TELEFONO | 3,212,322.77 | 3,212,322.77 |
| 523540 | CORREO, PORTES Y TELEGRAMAS | 721,600.00 | 721,600.00 |
| 523550 | TRANSPORTE, FLETES Y ACARREOS | 180,000.00 | 180,000.00 |
| 523560 | PROPAGANDA Y PUBLICIDAD | 1,406,420.00 | 1,406,420.00 |
| 523595 | OTROS | 16,800.00 | 16,800.00 |
| 5240 | GASTOS LEGALES | 3,400.00 | 3,400.00 |
| 524005 | NOTARIALES | 3,400.00 | 3,400.00 |
| 5250 | ADECUACION E INSTALACION | 225,100.00 | 225,100.00 |
| 525095 | OTROS | 225,100.00 | 225,100.00 |
| 5295 | DIVERSOS | 2,503,943.00 | 2,503,943.00 |
| 529520 | GASTOS DE REPRESENTACION Y RELACIONES PUBLICAS | 1,521,800.00 | 1,521,800.00 |
| 529530 | UTILES, PAPELERIA Y FOTOCOPIAS | 38,708.00 | 38,708.00 |
| 529535 | COMBUSTIBLES Y LUBRICANTES | 170,000.00 | 170,000.00 |
| 529545 | TAXIS Y BUSES | 141,200.00 | 141,200.00 |
| 529560 | CASINO Y RESTAURANTE | 444,370.00 | 444,370.00 |
| 529565 | PARQUEADEROS | 186,390.00 | 186,390.00 |
| 529595 | OTROS | 1,475.00 | 1,475.00 |
| 53 | NO OPERACIONALES | 1,880,387.53 | 1,880,387.53 |
| 5305 | FINANCIEROS | 1,880,387.53 | 1,880,387.53 |
| 530505 | GASTOS BANCARIOS | 1,880,387.53 | 1,880,387.53 |
| 54 | IMPUESTO DE RENTA Y COMPLEMENTARIOS | 17,624,000.00 | 17,624,000.00 |
| 5405 | IMPUESTO DE RENTA Y COMPLEMENTARIOS | 17,624,000.00 | 17,624,000.00 |
| 540505 | IMPUESTO DE RENTA Y COMPLEMENTARIOS | 17,624,000.00 | 17,624,000.00 |
| | INGRESOS | 202,261,946.53 | 202,261,946.53 |
| | EGRESOS | 198,266,954.30 | 198,266,954.30 |
| | INGRESOS - EGRESOS | 3,994,992.23 | 3,994,992.23 |