

Plan de Negocio para la Agencia de Marketing Tinca Lab

Andrés Felipe Becerra Melgarejo

Tesis de Grado para Optar por el Título de Ingeniero Industrial

Director

Jorge Andrés Rueda Serrano

Magister en Gerencia de Negocios

Universidad Industrial de Santander

Facultad de Ingenierías Físico-mecánicas

Escuela de Estudios Industriales y Empresariales

Ingeniería Industrial

Bucaramanga

2024

Dedicatoria

A mis padres por ser mis mayores maestros, a la vida por ser mi mejor escuela.

Agradecimientos

Inmensamente mis amigos por ser equipo en las duras y ser motivación en los tiempos duros, a mis colegas de trabajo por confiar en mí y darme las herramientas necesarias para arriesgarme a emprender este viaje, a mis clientes y amigos por ser el mejor *feedback*.

Tabla de Contenido

	Pág.
Introducción.....	19
1. Objetivos.....	21
1.1 Objetivo general.....	21
1.2 Objetivos específicos.....	21
2. Marco referencial	22
2.1 Marco de antecedentes	22
2.2 Marco conceptual	24
2.2.1 Plan de negocio	24
2.2.2 Análisis del entorno	25
2.2.2.1 Análisis PESTEL.....	26
2.2.2.2 Cinco fuerzas de Porter.....	26
2.2.3 Plan de mercado	26
2.2.4 Modelo de negocio	26
2.2.5 Propuesta de valor	27
2.2.6 Agencia de publicidad (Marketing).....	27
2.2.7 Marketing digital	28
2.2.7.1 Marketing de afiliados	29
2.2.7.2 Publicidad display (<i>Banner</i>).....	29
2.2.7.3 E-mail marketing.....	29
2.2.7.4 Marketing de buscadores (<i>Search</i>)	30
2.2.7.5 Marketing de redes sociales	30

2.2.7.6 Marketing móvil	30
2.2.7.7 Marketing en videos digitales	30
2.2.7.8 <i>Rich media</i>	30
2.2.7.9 <i>Lead generation</i>	31
2.2.7.10 Marketing de patrocinio (<i>Sponsorship</i>)	31
2.2.7.11 Marketing en clasificados (<i>Classifieds</i>).....	31
2.2.7.12 Analítica web.....	31
2.2.7.13 Marketing de contenidos.....	31
2.2.8 Agencia de marketing digital	31
2.2.9 Análisis del entorno	32
2.2.9.1 Análisis PESTEL.....	32
2.2.9.2 Cinco fuerzas de Porter.....	33
2.2.10 Plan de mercado	33
3. Diagnóstico estratégico	33
3.1 Análisis del sector	34
3.1.1 Antecedentes del sector	34
3.1.2 Concepto de marketing digital	36
3.1.3 Análisis de la oferta y competencia del sector.....	37
3.1.4 Estado actual del sector	40
3.1.5 Denominación y actividad	43
3.1.6 La idea de negocio.....	43
3.1.6.1 Organigrama de las agencias de marketing digital.....	43
3.1.6.2 Estructuras corporativas de las agencias de marketing digital.....	44

3.1.6.3 Organigrama vertical	44
3.1.6.4 Organigrama horizontal	45
3.1.6.5 Organigrama mixto.....	46
3.1.7 Contexto económico	47
3.2 Análisis del entorno, la industria y el mercado	48
3.2.1 Análisis del macroentorno	49
3.2.2 Análisis del microentorno.....	51
3.2.2.1 El sector publicitario.....	51
3.2.2.2 Servicios y tecnologías digitales	55
3.3 Análisis DOFA.....	56
3.4 Conclusiones diagnostico estratégico.....	56
4. Estudio de mercado	58
4.1 Segmentación del mercado	59
4.2 Investigación de mercado	59
4.2.1 Necesidad de la información.....	60
4.2.2 Objetivos de la investigación	60
4.2.3 Fuente de datos y proceso para la recolección de datos	61
4.2.4 Diseño de la muestra	61
4.2.4.1 Definición de la población	61
4.2.4.2 Identificación del marco muestral	62
4.2.4.3 Determinar el tamaño de la muestra	65
4.2.5 Conclusiones de la encuesta realizada.....	74
4.2.6 Análisis de la demanda	75

4.3 Análisis de las cinco fuerzas de Porter	77
4.3.1 Poder de negociación de los clientes	78
4.3.2 Amenaza de nuevos sustitutos	79
4.3.3 Amenaza de nuevos competidores entrantes	80
4.3.4 Poder de negociación de los proveedores	81
4.3.5 Rivalidad entre competidores existentes	83
4.4 Descripción del servicio, características y usos	84
4.5 Proyección de la demanda	85
4.6 Análisis de la oferta	86
4.7 Estrategia del mix de marketing.....	89
4.7.1 Producto o servicio	89
4.7.2 Precio	90
4.7.3 Plaza	90
4.7.4 Promoción	91
5. Estudio técnico	91
5.1 Descripción del servicio	92
5.1.1 Alcance de los servicios.....	93
5.2 Estudio de capacidad	96
5.2.1 Capacidad proyectada.....	97
5.2.1.1 Capacidad proyectada año 1	98
5.2.1.2 Capacidad proyectada año 2	99
5.2.1.3 Capacidad proyectada año 3	99
5.3 Flujos de operación	100

5.3.1 Flujo de procesos cliente-proyecto.....	100
5.3.2 Flujo de trabajo interno.....	103
5.3.3 Flujo de comunicación.....	105
5.3.4 Flujo de trabajo cliente – agencia.....	107
5.4 Tamaño del proyecto	109
5.5 Localización.....	110
5.5.1 Equipo de computo.....	110
5.5.2 Plataformas de software.....	111
5.5.3 Diseño gráfico y edición de imágenes	111
5.5.4 Gestión de redes sociales	112
5.5.5 Automatización de marketing y CRM.....	112
5.5.6 Herramientas adicionales	112
5.5.7 Requerimientos físicos y tecnológicos	113
6. Estudio administrativo legal	114
6.1 Planeación estratégica	115
6.1.1 Misión.....	115
6.1.2 Visión.....	115
6.1.3 Objetivos estratégicos.....	115
6.1.4 Estrategias	116
6.1.5 Estrategias de penetración	116
6.1.6 Estrategia de ventas	117
6.1.7 Estrategias de servicio	117
6.1.8 Estrategias de posicionamiento y ventas	117

6.1.8.1 Estrategia de posicionamiento.....	117
6.1.8.2 Estrategia de ventas.	119
6.2 Organigrama empresarial.....	121
6.2.1 Roles y funciones	123
6.3 Constitución legal.....	123
6.3.1 Razón social	125
6.3.2 Objeto social	125
6.3.2.1 Trámites legales.....	125
7. Estudio financiero	126
7.1 Presupuesto de inversiones	127
7.1.1 Inversiones fijas	127
7.1.2 Depreciación de los activos	128
7.1.3 Activos intangibles y diferidos	129
7.1.4 Inversiones de capital de trabajo	129
7.1.5 Total presupuesto de inversiones y financiación	130
7.2 Costos y gastos.....	131
7.2.1 Costos directos de prestación del servicio	131
7.2.2 Costos indirectos del servicio	132
7.2.3 Gastos administrativos.....	132
7.2.4 Gastos de ventas	133
7.3 Estimación de ventas	134
7.4 Estados financieros.....	136
7.4.1 Pérdidas y ganancias.....	136

7.4.2 Flujo de caja	136
7.4.3 Balance general	137
7.5 Indicadores financieros.....	138
7.5.1 Tasa interna del retorno	138
7.5.2 Valor presente neto.....	138
7.5.3 Periodo de recuperación de la inversión.....	139
7.6 Análisis de escenarios.....	139
7.6.1 Escenario pesimista	139
7.6.2 Escenario optimista	141
7.7 Análisis tributario	142
8. Modelo <i>canvas</i> esperado	145
8.1 Propuesta de valor	145
8.2 Segmentación de clientes.....	146
8.3 Canales.....	147
8.4 Relación con los clientes	147
8.5 Fuente de ingresos	148
8.6 Recursos clave.....	148
8.7 Actividades clave	149
8.8 Socios clave	150
8.9 Estructura de costos.....	150
9. Conclusiones	151
10. Recomendaciones.....	152
Referencias bibliográficas	154

Lista de Tablas

	Pág.
Tabla 1. Cumplimiento de los objetivos.....	22
Tabla 2. Número de unidades por empresas con actividades de interés	65
Tabla 3. Ficha técnica de la encuesta	66
Tabla 4. Tipos de servicio de marketing	76
Tabla 5. Planes de servicio	76
Tabla 6. Precio de venta de los planes, sin IVA	90
Tabla 7. Descripción del servicio de la agencia de marketing digital.....	92
Tabla 8. Tabla de demanda de horas de rol por plan	97
Tabla 9. Proyección de demanda por rol para cada plan en el año 1	98
Tabla 10. Proyección de demanda por rol para cada plan en el año 2	99
Tabla 11. Proyección de demanda por rol para cada plan en el año 3	100
Tabla 12. Equipo de cómputo inicial	110
Tabla 13. Equipo celular	111
Tabla 14. Lista de recursos físicos	113
Tabla 15. Requisitos tecnológicos de software.....	113
Tabla 16. Maquinaria y equipo	127
Tabla 17. Inversión en equipo de oficina	128
Tabla 18. Total inversión fija.....	128
Tabla 19. Depreciación de activos	128
Tabla 20. Inversión en activos diferidos	129
Tabla 21. Inversión de capital de trabajo	130

Tabla 22. Total presupuesto de inversiones	130
Tabla 23. Datos del crédito.....	130
Tabla 24. Resumen del crédito	131
Tabla 25. Horas mano de obra por plan	131
Tabla 26. Costos directos de servicios	132
Tabla 27. Costos indirectos	132
Tabla 28. Salario CEO	133
Tabla 29. Servicios tercerizados	133
Tabla 30. Total gastos administrativos.....	133
Tabla 31. Total gastos de ventas.....	134
Tabla 32. Estimación de la demanda primer año.....	135
Tabla 33. Balance de escenario pesimista	139
Tabla 34. Balance de escenario optimista	141

Lista de Figuras

	Pág.
Figura 1. Estructura vertical de agencia de marketing digital	45
Figura 2. Estructura horizontal de agencia de marketing digital	46
Figura 3. Estructura mixta de agencia de marketing digital	47
Figura 4. Matriz POAM	50
Figura 5. Proceso de investigación de mercado.....	60
Figura 6. Distribución de las empresas según tamaño en Bucaramanga y arena metropolitana ...	62
Figura 7. Distribución de empresas en Bucaramanga y el área metropolitana según la rama de actividad económica 2015-2022	64
Figura 8. Tamaño de la empresa	68
Figura 9. ¿Invierte dinero en marketing digital?.....	68
Figura 10. Estrategias de marketing.....	69
Figura 11. Desafíos del marketing	69
Figura 12. Ha considerado contratar una agencia de marketing	70
Figura 13. Razones para contratar una agencia de marketing	70
Figura 14. Disposición para contratar una agencia de marketing	71
Figura 15. Criterios importantes para seleccionar una agencia de marketing	71
Figura 16. Beneficios al contratar una agencia de marketing digital.....	72
Figura 17. Presupuesto para contratar servicios de marketing	72
Figura 18. Familiaridad con las tendencias y herramientas del marketing digital	73
Figura 19. Flujo de procesos cliente-proyecto.....	101
Figura 20. Flujo de trabajo interno	104

Figura 21. Flujo de comunicación	106
Figura 22. Flujo de trabajo cliente – agencia.....	107
Figura 23. Organigrama de Tinca Lab	122
Figura 24. Características y descripción de rol.....	124
Figura 25. Estimación de ventas	134
Figura 26. Proyección demanda e ingresos	135
Figura 27. Estado de pérdidas y ganancias.....	136
Figura 28. Flujo de caja	137
Figura 29. Balance general	137
Figura 30. Indicadores financieros.....	138

Lista de Apéndices**Pág.****Apéndice A.** Matriz POAM.**Apéndice B.** Análisis PESTEL.**Apéndice C.** Matriz DOFA.**Apéndice D.** Encuesta de mercado.**Apéndice E.** Análisis de competitividad.**Apéndice F.** Análisis de capacidad.**Apéndice G.** Evaluación financiera.**Apéndice H.** Evaluación escenario pesimista.**Apéndice I.** Evaluación escenario optimista.**Apéndice J.** *Canvas* esperado**Apéndice K.** Informe y análisis tributario.

Los apéndices están adjuntos.

Resumen

Título: Plan de negocio para la agencia de marketing Tinca Lab*

Autor: Andrés Felipe Becerra Melgarejo**

Palabras Clave: Marketing digital, estrategia, branding, agencia de publicidad, emprendimiento.

Descripción: El marketing digital ha transformado la industria gracias a que permite llegar a más personas de forma más focalizada y eficiente, mediante canales bidireccionales de comunicación entre empresas y clientes, logrando, además, una retroalimentación más efectiva y personalizada. El presente proyecto de grado se centra en la creación de un plan de negocios para Tinca Lab S.A.S, una empresa dedicada a servicios digitales en el departamento de Santander cuyo objetivo es desarrollar estrategias digitales innovadoras que establezcan una conexión real con las necesidades de los clientes y utilicen tecnología para lograr una rentabilidad sostenible.

Para que Tinca Lab logre este objetivo, en el presente proyecto se creó un plan de negocio para la empresa, este proceso inicial con un diagnóstico estratégico de la empresa el cual incluía un análisis interno y un análisis del entorno, en donde se utilizó herramientas como las matrices PCI y DOFA y el análisis PESTEL; seguido se realizó un estudio de mercado de donde se obtuvo una caracterización del cliente y los servicios que este demanda, posterior se completó el plan de

* Trabajo de Grado

** Facultad de Ingenierías Físico-mecánicas. Escuela de Estudios Industriales y Empresariales. Ingeniería Industrial. Director: Jorge Andrés Rueda Serrano. Magister en Gerencia de Negocios

negocios con los estudios técnicos, administrativo-legal, y financiero, resumiendo todo en un modelo *canvas*.

Abstract

Title: Business plan for Tinca Lab marketing agency*

Author(s): Andrés Felipe Becerra Melgarejo**

Key Words: Digital marketing, strategy, branding, advertising agency, entrepreneurship.

Description: The graduation project focuses on creating a business plan for TincaLab, a company emerging as an agency specializing in digital services in the department of Santander. Its goal is to develop innovative digital strategies that establish a genuine connection with customer needs and leverage technology to achieve sustainable profitability. To attain this objective, the project sets forth six specific goals, ranging from a strategic diagnosis of the company to identifying market opportunities and structuring TincaLab's finances.

The project underscores the significance of digital marketing in today's landscape, which differs from traditional marketing by creating bidirectional communication channels between companies and customers, enabling more effective and personalized feedback. It draws upon a conceptual framework that incorporates tools like the PESTEL analysis and Porter's Five Forces to understand the business environment. It acknowledges the intense competition in the digital marketing field

* Degree Work

** Facultad de Ingenierías Físico-mecánicas. Escuela de Estudios Industriales y Empresariales. Ingeniería Industrial. Director: Jorge Andrés Rueda Serrano. Magister en Gerencia de Negocios

and emphasizes that differentiation is not solely based on digital media usage but rather on business strategies that harness the information available through these channels.

Introducción

En la actualidad existen en Santander cerca de 14 agencias de marketing digital, cuyo portafolio de servicios se centran en la creación de contenidos, publicidad digital en redes y buscadores, SEO (Posicionamiento web), desarrollo de aplicaciones web o móviles, *E-commerce* y e-mail marketing. Estas actividades a diferencia del marketing tradicional generan canales bidireccionales de comunicación que generan cercanía entre las empresas y sus clientes, esto resulta en una retroalimentación más efectiva, rápida y directa para ambas partes. A la par, se generan experiencias distintas para los usuarios, debido a la personalización de la interacción a través de comunicación con mayor emoción, sentimiento y cercanía, no obstante, la competencia es cada vez más fuerte y centrada en el mismo canal lo que genera que la diferenciación no nazca desde la intensificación del uso del medio, sino, en las estrategias de las empresas que son capaces de interpretar y tomar decisiones con inteligencia a partir del gran flujo de información que puede obtenerse desde estos mismos medios. Desde el lado de las agencias, la industria publicitaria ha evolucionado de forma lenta en cuanto a la innovación de sus actividades se trata, por lo general carecen de diferenciación y ha tomado un comportamiento tipo *commodity* tecnológico. La clave radica en entender y anticiparse a las necesidades de los clientes en función a los cambios tecnológicos, los comportamientos del mercado y como estos pueden generar nuevas oportunidades de negocio entorno a las estrategias y aplicaciones de marketing.

El desarrollo del plan de negocio se expone en el presente documento, en el capítulo 1 se enlistan los objetivos del proyecto, en el capítulo 2 se establece un marco referencial; en el capítulo 3 se presenta el diagnostico estratégico realizado; posterior se realiza un estudio de mercado desarrollado en el capítulo 4; en los capítulos 5 y 6 se realiza el estudio técnico y el estudio

administrativo-legas respectivamente, en el capítulo 7 se realiza el estudio financiero en donde se evalúa la viabilidad financiera se ejecutar el plan de negocios; en el capítulo 8 se expone el modelo *canvas* y finalmente en los capítulos 9 y 10 se realizan una conclusiones y recomendaciones.

1. Objetivos

1.1 Objetivo general

Diseñar un plan de negocios para la empresa Tinca Lab, que se dedicará a la prestación de servicios digitales para empresas del departamento de Santander, mediante la generación de estrategias digitales vanguardistas, donde los servicios ofertados resalten por crear una conexión real con las necesidades de los clientes y el uso de una amplia gama de herramientas tecnológicas cuya finalidad sea obtener rentabilidad sustentable en el tiempo.

1.2 Objetivos específicos

Realizar un análisis del microentorno y macroentorno en el cual se desempeñaría y analizando el comportamiento del sector lo cual permita, entre otras cosas sugerir la estructura corporativa de la empresa.

Estudiar el mercado potencial de Tinca Lab con el fin de identificar las oportunidades de negocio y buscando definir su mix de marketing utilizando fuentes primarias y secundarias y proyectando la demanda para los siguientes años.

Desarrollar para Tinca Lab un estudio técnico sobre el flujo de trabajo, capacidades, tiempos, cómo se hace un negocio, cómo se soportan las tecnologías, los recursos necesarios, procesos y cuáles recursos se requerirán, buscando un principal enfoque a sus operaciones para prestación de los servicios.

Definir la estructura financiera de Tinca Lab y estructurar los escenarios financieros y contables para el correcto funcionamiento de la empresa realizando una proyección financiera para los próximos cinco años.

Describir el modelo de negocios bajo el cual operará Tinca Lab utilizando un reconocido modelo de valor técnico como por ejemplo la metodología *canvas*.

Identificar y definir al menos dos estrategias para la empresa en el mediano y corto plazo.

Tabla 1

Cumplimiento de los objetivos

N°	Objetivo específico	Cumplimiento
1	Realizar un análisis del microentorno y macroentorno en el cual se desempeñaría y analizando el comportamiento de las empresas del sector lo cual permita, entre otras cosas sugerir la estructura corporativa de la empresa.	Capítulo 4
2	Estudiar el mercado potencial de Tinca Lab con el fin de identificar las oportunidades de negocio y buscando definir su mix de marketing utilizando fuentes primarias y secundarias.	Capítulo 5
3	Desarrollar para Tinca Lab un estudio técnico sobre el flujo de trabajo, capacidades, tiempos, cómo se hace un negocio, cómo se soportan las tecnologías, los recursos necesarios, procesos y cuáles recursos se requerirán, buscando un principal enfoque a sus operaciones para prestación de los servicios.	Capítulo 6
4	Definir la estructura financiera de Tinca Lab y estructurar sus procesos financieros y contables para el correcto funcionamiento de la empresa realizando una proyección financiera para los próximos cinco años	Capítulo 8
5	Describir el modelo de negocios bajo el cual operará Tinca Lab utilizando un reconocido modelo de valor técnico como por ejemplo la metodología <i>canvas</i> .	Capítulo 10
6	Identificar y definir al menos dos estrategias para la empresa.	Capítulo 7

2. Marco referencial

2.1 Marco de antecedentes

Gonzales Carlos Andrés junto con su equipo de investigación realizó un “Plan de negocio para la creación de una agencia de marketing digital en Chile” donde se propone la creación de una empresa que brinde soluciones de mercadeo digital al mercado de empresas chilenas, basados en

el auge y la relevancia que han cobrado estas en el crecimiento de las empresas, gracias al gran alcance que se tiene y a la posibilidad de ofrecer soluciones integrales en un mercado que cada vez presenta más demanda. Proponen prestar servicios en un modelo 360 donde se cubren todos los frentes donde el usuario tiene interacción, es decir, se abarca todo el *costumer journey* desde el entorno digital con servicios como desarrollo web, manejo de redes sociales, campañas publicitarias, software CRM y ERP, analítica web, pauta digital, etc. Llegando a la conclusión que la industria del marketing se encuentra bien asentada y viene en constante crecimiento y se estima que continuará así por un largo tiempo (Gonzales Carlos, 2017). En este estudio se puede vislumbrar el potencial que tiene una agencia de marketing en países en desarrollo donde constantemente nacen nuevas empresas que tienen la necesidad de un crecimiento acelerado y donde la propuesta de entregar servicios que permitan llegar a nuevos clientes, posicionar marcas y aumentar ventas se está convirtiendo en la primera opción de las empresas nuevas y un nuevo camino para las empresas tradicionales.

Como menciona Jerez Paula Andrea y su grupo de trabajo en su proyecto “Plan de negocio: Agencia digital QUIPU S.A.S” una de las principales ventajas que ofrece el marketing digital es su capacidad de medir los esfuerzos que se realizan de forma precisa, lo que a su vez permite tomar mejores decisiones a nivel empresarial, llegando en la mayoría de los casos a permitir que las empresas vean oportunidades de negocio a tiempo lo que las lleva a aumentar sus ganancias y a acelerar su crecimiento, y es que con este método podemos obtener algo fundamental y son los datos, los cuales fortalecen la toma de decisiones no solo en el ámbito promocional sino de forma transversal en las compañías, bien se sabe que los datos en estos días son la moneda de mayor valor. Adicionalmente, el marketing digital en la mayoría de sus frentes permite el tomar decisiones a tiempo y realizar ajustes que corrijan errores y mitiguen perdidas siendo también el

método más económico frente medios tradicionales como la radio y la televisión. Tal como lo concluye Jerez Paula Andrea y su equipo (Jerez, 2019).

También es importante traer a discusión lo que menciona Vargas Efrén Rodolfo en su proyecto “Plan de negocio: Agencia de mercadeo y publicidad C&DA” Donde deja ver como las empresas en Colombia ya han empezado a contar dentro de su presupuesto, la inversión en marketing digital porque tienen claro que es una inversión que se ve retribuida en diversas formas y en la mayoría de los casos a corto plazo, mencionando que este modelo es asequible para todo tipo de empresa. Lo cual significa que el mercado es amplio ya que más del 90% de las empresas en Colombia son MiPymes y es para estas mismas que el marketing digital representa un mayor valor tal como concluye Vargas Efrén Rodolfo “Los microempresarios prefieren estar enterados de cada movimiento de su compañía es por ello que quieren tener una participación de la labor de cada área de la empresa, según esto brindar una plataforma para que el cliente tenga acceso a las 77 herramientas que le permita crear sus estrategias y campañas de mercadeo digital es más que acertada” (Vargas Efrén, 2017).

2.2 Marco conceptual

2.2.1 Plan de negocio

Según Garicano (2018), "un plan de negocio es un documento escrito que describe de manera detallada los objetivos, estrategias, recursos y proyecciones financieras de una empresa. Este documento sirve como guía para los emprendedores y empresarios, y puede ser utilizado para presentar el proyecto a inversores, socios o instituciones financieras" (p. 42).

Además, para Osterwalder y Pigneur (2010), "un plan de negocio es un documento que describe la lógica de cómo una empresa crea, entrega y captura valor. Este documento debe incluir

información sobre el modelo de negocio, la estrategia, el equipo de gestión, el mercado, la competencia, la financiación y las proyecciones financieras" (p. 14).

En cuanto a la estructura de un plan de negocio, en el libro "Creating a Business Plan" el cual propone que los componentes esenciales para la creación de un plan de negocios óptimo son: análisis del entorno, análisis del mercado, análisis de la competencia, plan de marketing, plan de operaciones y plan financiero (Harvard Business school, 2009).

2.2.2 Análisis del entorno

Según Johnson, Scholes y Whittington (2017), "el análisis del entorno es un proceso para comprender las fuerzas y tendencias externas que afectan a una organización. Esto incluye la evaluación de factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, legales y ambientales, así como la identificación de oportunidades y amenazas que puedan influir en el desempeño futuro de la empresa" (p. 71).

Dentro del análisis del entorno es importante diferenciar el macroentorno, entendida como "el conjunto de fuerzas sociales, económicas, políticas, legales, tecnológicas y ambientales que afectan a la empresa y que están más allá de su control. Estos factores pueden tener un impacto significativo en el éxito de la empresa y deben ser monitoreados y evaluados de forma continua" (Kotler y Armstrong, 2021, p. 89). Y el microentorno, entendido como "el microentorno es el entorno inmediato de la empresa, que incluye a los proveedores, intermediarios, competidores, clientes y grupos de interés. Estos actores pueden afectar directamente el desempeño de la empresa y deben ser considerados en la toma de decisiones estratégicas" (Kotler y Armstrong, 2021, p. 89). Para estos dos componentes del entorno se aplicarán las herramientas de matriz PESTEL y 5 fuerzas de Porter, respectivamente.

2.2.2.1 Análisis PESTEL. Este análisis recibe su nombre del acrónimo de los factores evaluados, los cuales son respectivamente: políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales (Environment) y legales. Con lo cual se abarcan los principales factores del entorno que afectan a las empresas (Johnson et al., 2017).

2.2.2.2 Cinco fuerzas de Porter. Esta herramienta según su mismo autor es:

"Un modelo de análisis competitivo que se utiliza para evaluar la intensidad de la competencia en una industria y su atractivo potencial. Estas fuerzas incluyen la amenaza de nuevos competidores, la rivalidad entre los competidores existentes, la amenaza de productos o servicios sustitutos, el poder de negociación de los proveedores y el poder de negociación de los clientes" (Porter, 2008, p. 78).

2.2.3 Plan de mercado

Según Vega, Benito y Guzmán (2016):

"Un plan de mercadeo es un documento que establece la estrategia y acciones que deben llevarse a cabo para alcanzar los objetivos de la empresa en términos de posicionamiento y rentabilidad. Este plan permite a la empresa identificar los segmentos de mercado más rentables, establecer un presupuesto de marketing, seleccionar los canales de comunicación más efectivos y diseñar las tácticas promocionales adecuadas para cada uno de ellos" (p. 35).

2.2.4 Modelo de negocio

De acuerdo con Chesbrough y Rosenbloom (2002), "un modelo de negocio describe la forma en que una organización crea, entrega y captura valor. Especifica los componentes clave del negocio, incluyendo los clientes a los que se dirige, los productos o servicios que ofrece, los

canales de distribución que utiliza, las relaciones que establece con los clientes, los recursos que utiliza y las fuentes de ingresos que genera" (p. 533).

2.2.5 Propuesta de valor

Según Osterwalder y Pigneur (2010), "la propuesta de valor describe el conjunto de beneficios que una empresa ofrece a sus clientes para satisfacer sus necesidades. Es la razón por la cual los clientes eligen un producto o servicio en lugar de otros, y puede estar basada en diferentes factores como la calidad, el precio, la marca, la innovación, la personalización, entre otros" (p. 24).

Además, Según Osterwalder, Pigneur, Bernarda, y Smith (2015), "Se trata de una combinación única de productos, servicios y atributos que resuelve los problemas o satisface las necesidades de los clientes de una manera que los competidores no pueden igualar" (p. 29).

2.2.6 Agencia de publicidad (Marketing)

"Una agencia de publicidad es una organización independiente que presta servicios de comunicación de marketing y promoción a anunciantes que buscan ayuda en la planificación, creación y ejecución de sus programas publicitarios" (Belch y Belch, 2018, p. 37).

Para Según Clow y Baack (2020), las agencias de publicidad se especializan en la planificación, creación, ejecución y evaluación de campañas publicitarias, promociones de ventas, relaciones públicas y marketing directo. Sus servicios incluyen la investigación de mercado, el desarrollo de estrategias publicitarias, la creación de anuncios y mensajes publicitarios, la compra de espacios publicitarios, la gestión de eventos y la evaluación del impacto de las campañas. El autor también aclara que las agencias de publicidad pueden ser de servicio completo, lo que significa que ofrecen una amplia gama de servicios de marketing y publicidad, o especializadas en

una o varias áreas específicas, como publicidad en línea, marketing de guerrilla, diseño gráfico, relaciones públicas, entre otros.

2.2.7 Marketing digital

Se define como la aplicación de tecnologías digitales para la contribución a las actividades de marketing dirigidas a lograr la adquisición de rentabilidad y retención de clientes a través del reconocimiento de la importancia estratégica de las tecnologías digitales y del desarrollo de un enfoque planificado para mejorar el reconocimiento del cliente, la entrega de comunicación integrada específica y los servicios en línea que coincidan con necesidades particulares.

El marketing digital comienza a gestarse a comienzos de los 90 y la base de este desarrollo está en el desarrollo y el despliegue de sitios webs tanto corporativos como de medios de comunicación. Poco a poco, la importancia de la presencia digital se hizo más latente a tal punto de que a comienzos del nuevo siglo, los sitios webs se transformaron en verdaderos centros de servicio de atención al cliente, medios de compra y pago por productos y servicios, y en fuentes de información y retroalimentación trascendentes.

Empresas Google, Meta o Twitter proveen servicios ligados al marketing digital gracias a sus gigantes audiencias y el tráfico que reciben día a día, el modelo de negocio de ellos se basa en ofrecer espacios publicitarios de alta exposición en internet. La mayoría de estos agentes ofrecen herramientas y entornos para el control de las campañas como es el caso del *meta business suite*, permitiendo así, medir la efectividad de estas.

Si bien, el marketing digital en su mayor parte engloba muchas actividades que se consideran dentro del concepto de marketing por internet porque utilizan canales online, es importante destacar que también utiliza medios que no son exclusivamente online, como, por

ejemplo, los mensajes SMS en celulares. A continuación, se enumeran los formatos más utilizados por el marketing digital:

2.2.7.1 Marketing de afiliados. Funciona a través de una plataforma de afiliación y permite la venta de banners o aplicaciones publicitarias en los sitios, los cuales significarán ingresos a partir de la actividad que ellos generen en el sitio de la marca, producto o servicio que estén publicitando. Al hacer click en el banner envía al cliente interesado al sitio web de la marca para concretar una venta y así, compartir las ganancias. Existen 3 tipos de afiliaciones:

1. *Pay Per Click (PPC)*: al hacer *click* en la publicidad de la marca, el afiliado recibe una ganancia.
2. *Pay Per Sale*: si el cliente que ingresó a través de la página web realiza una compra a la marca, un porcentaje de la compra es recibida por la página web.
3. *Pay Per Lead*: si el cliente que ingresó a través del afiliado se registra en el sitio de la marca, un monto predeterminado se le paga al afiliado.

2.2.7.2 Publicidad display (Banner). Anuncio publicitario en forma de imagen gráfica que, generalmente, se sitúa a lo largo de una página web, en un margen u otro espacio reservado para publicidad. También se encuentran en mensajes instantáneos, aplicaciones, emails y otros tipos de formatos digitales. Esta publicidad puede contener texto, imágenes, audio, animaciones, video y contenido interactivo.

2.2.7.3 E-mail marketing. Email redactado, diseñado y enviado por un anunciante utilizando una base de datos de un tercero. Se basan en una aceptación previa del usuario que ha dado su consentimiento para recibir estas comunicaciones.

2.2.7.4 Marketing de buscadores (*Search*). funciona para el posicionamiento de un sitio web en los motores de búsqueda. Sus formatos son:

1. PPC (*Pay Per Click*).
2. SEO (*Search Engine Optimization*): optimiza el resultado de búsqueda de una página web, para ser encontrada dentro de las primeras a través de la puja por *key words* (Palabras clave) que generalmente están relacionadas al negocio o a la competencia.
3. *Contextual Search*: son sitios web publicitados en la primera página de resultados relacionados a la búsqueda que el usuario está haciendo. La diferencia es que estos resultados son fijos ya que son pagados.

2.2.7.5 Marketing de redes sociales. Acciones de marketing aplicadas en los medios sociales como Blogs, Twitter, Facebook, Google+, entre otros. Para difundir productos, servicios o una marca en forma directa y masiva.

2.2.7.6 Marketing móvil. Es el uso de las tecnologías móviles para soluciones de marketing y ventas: *mobile advertising*, SMS, MMS, desarrollo de Apps, venta de contenidos, etc.

2.2.7.7 Marketing en videos digitales. Publicidad audiovisual transmitida a través del contenido de un video, esta puede ser antes de comenzar un video, entre medio o al finalizar el video. Además, se puede presentar como un video en sí mismo. Es muy común en YouTube o en *display network* de meta.

2.2.7.8 Rich media. Nombre que agrupa una serie de formatos publicitarios digitales que usan tecnología avanzada y permiten funcionalidades más ricas. Los formatos *rich media* posibilitan una experiencia de usuario más completa a través del uso de la interactividad y el juego con elementos audiovisuales.

2.2.7.9 Lead generation. Cuando un usuario se registra mediante un formulario, se descarga publicidad de un anunciante en el sitio, basado en el perfil del usuario. Existen campañas específicas para generar bases de datos de perfiles concretos mediante formularios.

2.2.7.10 Marketing de patrocinio (*Sponsorship*). Patrocinio de las áreas de contenido, por ejemplo, toda la página web o un canal específico, por parte de una marca.

2.2.7.11 Marketing en clasificados (*Classifieds*). Publicidad que se transmite ya sea en páginas web especiales de avisos clasificados, diarios o revistas online.

2.2.7.12 Analítica web. Informes y análisis de la actividad de una página, encaminados a conocer el comportamiento de los usuarios dentro de un sitio web.

2.2.7.13 Marketing de contenidos. Consiste en crear y distribuir contenido relevante para los clientes y potenciales clientes de las empresas, con el objetivo de atraerlos.

2.2.8 Agencia de marketing digital

Una agencia de marketing digital es la encargada de crear estrategias, crear y gestionar contenidos, crear y administrar el *branding*, comunicar la esencia de las marcas, promocionar productos y servicios, analizar a los usuarios para mejorar la difusión y percepción de las marcas. También se encarga de alinear los objetivos comerciales, generando contenido en plataformas digitales que generar performance, interacción y posicionamiento. Creando así, un estímulo para fomentar un vínculo emocional entre las marcas y los usuarios. Por todo lo anterior, las agencias digitales deben contar con expertos y profesionales en diferentes áreas, desde software hasta contenido audiovisual y redactores. De otra forma, cualquier propuesta sería inviable por no contar con el capital humano capacitado, no solo en el aspecto académico sino también en el de la experiencia. Esto es de vital importancia porque solamente las agencias capacitadas entienden de

las implicaciones que conllevan al marketing digital y adaptarse a las nuevas tendencias del mercado.

2.2.9 Análisis del entorno

Según Johnson et al. (2017), "el análisis del entorno es un proceso para comprender las fuerzas y tendencias externas que afectan a una organización. Esto incluye la evaluación de factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, legales y ambientales, así como la identificación de oportunidades y amenazas que puedan influir en el desempeño futuro de la empresa" (p. 71).

Dentro del análisis del entorno es importante diferenciar el macroentorno, entendida como "el conjunto de fuerzas sociales, económicas, políticas, legales, tecnológicas y ambientales que afectan a la empresa y que están más allá de su control. Estos factores pueden tener un impacto significativo en el éxito de la empresa y deben ser monitoreados y evaluados de forma continua" (Kotler y Armstrong, 2021, p. 89). Y el microentorno, entendido como "el microentorno es el entorno inmediato de la empresa, que incluye a los proveedores, intermediarios, competidores, clientes y grupos de interés. Estos actores pueden afectar directamente el desempeño de la empresa y deben ser considerados en la toma de decisiones estratégicas" (Kotler y Armstrong, 2021, p. 89). Para estos dos componentes del entorno se aplicarán las herramientas de matriz PESTEL y 5 fuerzas de Porter, respectivamente.

2.2.9.1 Análisis PESTEL. Este análisis recibe su nombre del acrónimo de los factores evaluados, los cuales son respectivamente: políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales (*environment*) y legales. Con lo cual se abarcan los principales factores del entorno que afectan a las empresas (Johnson et al., 2017).

2.2.9.2 Cinco fuerzas de Porter. Esta herramienta según su mismo autor es:

"Un modelo de análisis competitivo que se utiliza para evaluar la intensidad de la competencia en una industria y su atractivo potencial. Estas fuerzas incluyen la amenaza de nuevos competidores, la rivalidad entre los competidores existentes, la amenaza de productos o servicios sustitutos, el poder de negociación de los proveedores y el poder de negociación de los clientes" (Porter, 2008, p. 78).

2.2.10 Plan de mercado

Según Vega, Benito y Guzmán (2016):

"un plan de mercadeo es un documento que establece la estrategia y acciones que deben llevarse a cabo para alcanzar los objetivos de la empresa en términos de posicionamiento y rentabilidad. Este plan permite a la empresa identificar los segmentos de mercado más rentables, establecer un presupuesto de marketing, seleccionar los canales de comunicación más efectivos y diseñar las tácticas promocionales adecuadas para cada uno de ellos" (p. 35).

3. Diagnóstico estratégico

Como parte del análisis de la viabilidad de la idea de negocios se realiza un diagnóstico estratégico, el cual tiene en cuenta un análisis del sector el cual servirá como primer acercamiento al comportamiento de las agencias de marketing digital y que permitirá analizar y sugerir la estructura corporativa que se puede adecuar mejor a Tinca Lab y un análisis externo orientado al macroentorno y al microentorno en el que se busca desempeñar Tinca Lab y que le permitirá tener un panorama general.

3.1 Análisis del sector

3.1.1 Antecedentes del sector

En los últimos 10 años el marketing ha evolucionado de forma exponencial de la mano de los avances tecnológicos y los cambios comportamentales en la sociedad a partir de las nuevas oportunidades de consumo, creación de nuevos canales y espacios que aumentan las posibilidades de consumo. Como menciona Marcelo Vázquez en su artículo “La evolución del marketing digital y la comunicación” en donde menciona: la forma en que el consumidor accede a las empresas se ha ido innovando día a día. El desarrollo de Internet, la aparición del *E-commerce* y el auge de las redes sociales han revolucionado la experiencia de los clientes (Vázquez, 2015).

Hoy el ciclo de ventas se ha independizado de la empresa y se ha generado una cultura de autogestión por parte de los consumidores el cual está direccionado por los esfuerzos publicitarios realizados por las compañías, la constante aparición de nuevas tecnologías alrededor de los consumidores garantiza cambios constantes y el salto que ha dado el marketing digital en la última década ha estado marcado por cambios muy importantes donde la empresa ha dejado de buscar la captación de clientes y ha empezado a buscar el relacionamiento, conocer a los usuarios, entenderlos y con ello aprovechar las oportunidades que generan las necesidades de cada uno además es de suma importancia para las empresas generar relaciones cercanas y duraderas con sus clientes, pero esto también se ha convertido en un reto “Fidelizar al cliente es un reto cada vez más complejo debido a la gran cantidad de canales para llegar al usuario. Por ello, se ha impuesto el conocimiento de la tecnología a nivel de negocio como una parte esencial para llegar al consumidor, especialmente a través de la analítica y el manejo de herramientas de CRM.” (Vázquez, 2015).

Otro factor que ha determinado el avance tecnológico alrededor del marketing son el sinfín de herramientas que aparecen día a día y que complementan el ecosistema digital, cada vez más robusto y que toma cada vez más importancia tanto para las empresas como oferentes como para los usuarios como consumidores. Esto ya no es exclusivo para ciertos sectores, ahora es un requisito para cualquier organización que requiera de cualquier tipo de intercambio. Estos constantes cambios han permitido hacer hallazgos como que, en Colombia, para el 2019, el 34% de las empresas declararon que tenían presencia en la web e indicaban que el marketing digital es un tema que aún no se ha explorado por completo (Acosta y Herrera, 2019).

Sobre estos cambios se han abierto diferentes investigaciones de diversos referentes, tal como la investigación realizada por Hernández (2013), la cual denominó como “La importancia del marketing digital para las Pymes colombianas orientadas a los negocios internacionales”, en la cual indicó que desde la década de los 90 los negocios colombianos sufrieron una revolución gracias al ingreso del internet y la aparición del comercio electrónico *E-commerce*, el cual trajo consigo la integración de las áreas de la administración con el fin de basar su relación con los clientes mediante la fórmula “*one to one*” gracias a la obtención de numerosos datos a partir de estudios. Tal como herramientas como el correo electrónico y números de móvil permiten conectar a los públicos con las empresas a través del entorno digital, lo que abre un mundo de posibilidades y permite a las plataformas realizar análisis de los usuarios y desagregarlos a partir de datos de consumos, preferencias, factores de decisión de compra y de características demográficas y personales mediante la gestión de redes sociales, áreas privadas de registro en webs o aplicaciones y programas de fidelización.

En el contexto actual, la transformación digital de las MiPymes en Colombia es esencial para su competitividad y sostenibilidad. Según un artículo del Consejo Colombiano de

Competitividad (2023), se ha destacado la importancia de adoptar tecnologías digitales para mejorar la eficiencia y el alcance de estas empresas. La digitalización no solo permite una mayor interacción con los clientes, sino que también facilita la automatización de procesos y la toma de decisiones basadas en datos, aspectos cruciales para la supervivencia en un mercado cada vez más globalizado y competitivo (Consejo Colombiano de Competitividad, 2023). Por otro lado, las 4Ps del marketing mix también sufren un cambio significativo, la autora destaca que la plaza y la promoción e indica que los productos o servicios se distribuyen “logísticamente” con mayor facilidad gracias al internet. Con respecto a la promoción se enfatiza que con el marketing digital ahora la facilidad de llegarle a un mayor número de personas a un costo mucho menor comparado con el marketing tradicional.

Por último, otro de los referentes de investigación es un artículo realizado por Vargas (2017) el cual llamó “Marketing Digital y su poder en la comunicación” el cual advierte que Colombia no previó el impacto del marketing digital, porque, no se pensó que el número de usuarios de internet fuera a crecer drásticamente trayendo consigo a que las empresas no detectaran oportunidades de mercado de la mejor forma posible. Además, indica que el marketing digital debe ser visto como una oportunidad en el mediano y largo plazo, esto porque según cifras de las revistas Dinero y El Universal publicadas en el año 2016, “Entre 2012 y 2015 se presentó un incremento en el país de un 195% en el consumo de videos a través de smartphones” lo cual no se presentaba hace 20 años y se ratifica como el consumidor visualiza y se comunica a través de diversos contenidos.

3.1.2 Concepto de marketing digital

El concepto de marketing digital adopta distintas definiciones. Según Selman (2017), “El marketing digital consiste en todas las estrategias de mercadeo que realizamos en la web para que

un usuario de nuestro sitio concrete su visita tomando una acción que hemos planteado de antemano. Va mucho más allá de las formas tradicionales de ventas y mercadeo que conocemos, e integra estrategias y técnicas diversas y pensadas exclusivamente para el mundo digital. Abarca conocimientos variados sobre comunicación, publicidad, relaciones públicas, mercadeo, computación y lenguaje”.

Por otro lado, López (2013) indica que “El marketing digital abarca toda una estrategia de comunicación, publicidad y relaciones públicas, y toda la comercialización realizada a través de la red desde cualquier dispositivo electrónico como smartphones, PC, TV digital y *tablets*, para promover el desarrollo de una marca, producto o servicio”.

Adicionalmente, para el Instituto de Marketing Digital (DMI, por sus siglas en inglés), el marketing digital es “el uso de tecnologías digitales para crear una comunicación integrada, objetiva y medible que ayuda a adquirir y retener clientes mientras se construyen relaciones más profundas con ellos”.

A pesar de la gran cantidad de conceptos que los diferentes expertos han desarrollado sobre el tema, se puede concluir que el marketing digital engloba todas aquellas actividades orientadas a la promoción, comunicación y comercialización de bienes y servicios mediante el uso de internet, aplicaciones y redes sociales.

3.1.3 Análisis de la oferta y competencia del sector

Con la oportunidad surge el interés de muchas personas en ingresar a un mercado en constante crecimiento. Un caso que ilustra bien esta tendencia es el mercado de agencias de marketing digital, por lo que es fundamental profundizar en este punto en el presente plan de negocio.

Modelos de negocios de las agencias: basándonos en la investigación del portal web Find You, especializado en temas digitales, se ha evidenciado cómo los nuevos modelos de negocios han surgido con el tiempo debido al constante cambio del mercado. Es esencial prever estos cambios para hacer los ajustes necesarios, adaptarse al mercado y mantenerse en el tiempo. Según Find You, algunas de las categorías en las que se clasifican las agencias son:

1. Agencia de marketing digital.
2. Consultoría de marketing.
3. Agencia 360°.
4. Agencia de comunicación.
5. Agencia de desarrollo web.
6. Agencia de publicidad y propaganda.

Estas agencias pueden compartir o tener modelos de negocios diferentes, adaptados a los servicios que ofrecen y buscando la mejor relación de ganancia. Los modelos más comunes de las agencias son:

FEE Mensual: corresponde a un pago mensual por un paquete de servicios o un servicio prestado a la empresa. Se maneja bajo dos submodelos: por porcentaje, donde, por ejemplo, las agencias de pauta cobran un porcentaje sobre el neto de inversión en publicidad, o una tarifa mensual por la prestación de los servicios.

Por comisión: en este modelo, la agencia obtiene un porcentaje de las ganancias del contratante. Esta comisión es variable y depende de los servicios que presta la agencia.

Por tarifa publicitaria: algunas empresas "venden" resultados digitales, como clientes potenciales, tráfico a sitios web, asistentes a eventos digitales, etc. Por cada resultado, cobran una tarifa donde suelen obtener una ganancia. Esto es muy común en agencias de pauta publicitaria.

La oferta de marketing digital es vasta y constantemente aparecen nuevas herramientas o plataformas que generan oportunidades para que nuevas agencias ingresen al mercado. La experta en marketing digital Laura Suárez Bernal comenta en su artículo sobre las herramientas de marketing y la oferta en Colombia que algunas de los servicios más comúnmente ofrecidos en el mercado son:

1. Marketing de contenidos.
2. Marketing de redes sociales.
3. Marketing de *influencers*.
4. Marketing de buscadores.
5. Email marketing.
6. Marketing de afiliados.
7. Marketing de contenido audiovisual.
8. Automatización de marketing.
9. Marketing de *E-commerce*.

En el mercado de Bucaramanga y su área metropolitana existen diversas empresas que ofrecen distintos tipos de servicios. Muchas se especializan en servicios específicos, lo cual se explorará más a fondo en el estudio de mercado.

El mercado de agencias de marketing digital en Colombia, y en particular en Bucaramanga, está en expansión y presenta una oportunidad significativa para nuevos actores. Con una variedad de modelos de negocio y una oferta diversificada de servicios, las agencias deben adaptarse continuamente a las tendencias y demandas del mercado para mantenerse competitivas. La constante evolución tecnológica y el creciente uso de plataformas digitales crean un entorno

dinámico y desafiante que requiere innovación y flexibilidad para aprovechar al máximo las oportunidades emergentes.

3.1.4 Estado actual del sector

El marketing digital en Colombia está en constante evolución y ha experimentado un rápido crecimiento. Según el informe digital para Colombia 2023 (Kemp, 2023) realizado por We Are Social y Hootsuite en enero de 2023, el número de usuarios activos de internet en el país era de 39,3 millones, de los cuales 38,45 millones son usuarios activos en redes sociales. Además, el promedio de tiempo que los colombianos dedican a navegar en internet es de 9 horas y 1 minuto, superando el promedio mundial. Colombia ocupa el cuarto lugar entre los países con más tiempo dedicado a internet, después de Sudáfrica, Brasil y Filipinas.

Las principales razones por las que las personas usan internet en Colombia incluyen:

1. Encontrar información (74%).
2. Investigar cómo hacer cosas (72%).
3. Mantenerse actualizado sobre noticias y eventos (66,1%).
4. Estar en contacto con amigos y familiares (65,7%).
5. Temas relacionados con educación y estudio (62,9%).
6. Escuchar música (59,3%).

Uno de los datos más importantes del informe es que los usuarios pasan el 74% de su tiempo en internet dentro de redes sociales, lo que equivale aproximadamente a 3 horas y 32 minutos, es decir, un 39% del total del tiempo dedicado a internet. Esto ha generado tendencias de gran valor para cualquier agencia que quiera ingresar al mercado o cualquier empresa que esté desarrollando su estrategia de mercadeo en el entorno digital. Algunas de estas tendencias son:

1. Crecimiento del comercio electrónico: el verdadero potencial del marketing digital en Colombia está en el *E-commerce*. Se estima que el 51,4% de los usuarios entre 16 y 64 años compran algo por medio de *E-commerce* cada semana. En 2022, los productos electrónicos fueron los más destacados en el *E-commerce*, con ventas de 3,53 billones de dólares, seguidos por la moda (2,39 billones) y los juguetes (1,71 billones).
2. Inversión en plataformas y estrategias digitales: las empresas están invirtiendo cada vez más en plataformas de comercio electrónico y estrategias de marketing digital para llegar a un público más amplio y aumentar las ventas en línea.
3. Redes sociales: estas desempeñan un papel crucial en las estrategias de marketing digital en Colombia. Plataformas como Facebook, Instagram, Twitter, TikTok, WhatsApp y LinkedIn se utilizan para promocionar productos o servicios, interactuar con los clientes y generar conciencia de marca.
4. Contenido multimedia y marketing de contenido: la creación de contenido atractivo y de alta calidad, como videos, infografías y blogs, está en aumento. Las empresas invierten en la producción de contenido multimedia para atraer y retener a su audiencia.
5. Personalización y automatización: las herramientas de personalización y automatización permiten a las empresas adaptar las experiencias de los usuarios y ofrecer contenido y ofertas relevantes, basándose en datos.
6. SEO y SEM: la optimización de motores de búsqueda (SEO) y el marketing de motores de búsqueda (SEM) son fundamentales para mejorar la visibilidad en línea y aumentar el tráfico web. Las empresas están invirtiendo en estrategias de SEO y campañas de publicidad pagada en buscadores.

7. Inteligencia artificial: la inteligencia artificial en el marketing digital está transformando la forma en que se lleva a cabo, proporcionando herramientas avanzadas que permiten una mayor personalización, automatización y optimización en todas las áreas del marketing.
8. Metaverso: las empresas están creando comunidades digitales en el metaverso y experiencias inmersivas con realidad virtual y aumentada. En el metaverso, las empresas pueden organizar eventos, potenciar la experiencia del *E-commerce* y crear campañas publicitarias innovadoras.

Estos cambios indican un crecimiento significativo para el sector y oportunidades emergentes. El experto en marketing Andrés Chaves Jordan, cofundador de TuClick, menciona en su artículo publicado en LinkedIn: “El crecimiento del marketing digital en Colombia es indiscutible y emocionante, pero enfrenta desafíos que demandan soluciones creativas y colaborativas. Estos desafíos representan oportunidades para desarrollar estrategias innovadoras y fomentar la colaboración entre empresas, el gobierno y la sociedad para construir un ecosistema digital más inclusivo y seguro”.

Como indicador y predictor del crecimiento, en 2023 la inversión en publicidad digital alcanzó un total de \$2,6 billones, según el Interactive Advertising Bureau (IAB), lo que representa un aumento del 13% respecto a 2022.

Con lo anterior es posible llegar a la conclusión que el estado actual del marketing digital en Colombia refleja un entorno dinámico y en rápido crecimiento, impulsado por el aumento de usuarios de internet y redes sociales, así como por la adopción de tecnologías avanzadas. Las empresas deben aprovechar estas tendencias para desarrollar estrategias innovadoras y efectivas que les permitan destacar en el mercado digital. La inversión continua en marketing digital es crucial para mantenerse competitivo y responder a las crecientes demandas de un mercado cada

vez más digitalizado, pero se debe tener en cuenta que la coyuntura económica y política del país no es tan favorable y puede que el crecimiento se vea estancado lo cual aumenta las probabilidades de escenarios no tan favorables para el sector.

3.1.5 Denominación y actividad

La empresa se denominará una agencia de marketing digital cuya razón social será Tinca Lab, la cual se va a desempeñar en actividades de mercadeo digital tales como: diseño de marca corporativa (*Branding*), diseño y desarrollo de páginas web, manejo de redes sociales, publicidad en línea, estrategia digital y creación de contenido multimedia. Estos servicios buscan ser prestados a micro, pequeñas y medianas empresas (MiPymes) de distintos sectores en la ciudad de Bucaramanga y su área metropolitana.

3.1.6 La idea de negocio

El presente plan de negocio busca darle sustento a la constitución de una agencia de marketing digital denominada Tinca Lab, que se enfocará en prestar servicios de marketing a MiPymes en la ciudad de Bucaramanga y su área metropolitana.

Ahora bien, se busca que el equipo que conforme la empresa tenga el tamaño óptimo y preciso para el desarrollo de sus actividades de tal forma que se cumpla de forma óptima con la prestación de los servicios para lo cual dentro el análisis se incluirá como se suele manejar en el sector y en base a ello definir el equipo ideal para Tinca Lab.

3.1.6.1 Organigrama de las agencias de marketing digital. Para operar con eficiencia, una agencia de marketing digital debe contar con profesionales especializados en diferentes áreas. Según la guía de estructura organizacional de agencias de marketing digital de HubSpot (2020), los roles clave incluyen:

1. Director de marketing digital: responsable de la planificación estratégica y supervisión de todas las actividades de marketing digital.
2. Especialista en SEO/SEM: encargado de mejorar la visibilidad en motores de búsqueda y gestionar campañas pagadas.
3. *Community manager*: gestiona las interacciones en redes sociales y construye la comunidad en línea.
4. *Content manager/content strategist*: desarrolla y gestiona la estrategia de contenidos, asegurando la creación y distribución efectiva de contenido.
5. Diseñador gráfico: crea elementos visuales atractivos y coherentes con la marca.
6. Desarrollador web: mantiene y optimiza la funcionalidad del sitio web.
7. Analista de datos: interpreta datos de marketing para tomar decisiones informadas y mejorar las estrategias.

3.1.6.2 Estructuras corporativas de las agencias de marketing digital. Las agencias de marketing digital tienen distintas estructuras corporativas que se adaptan a la naturaleza de cada una, sus servicios, equipo y demás, buscando la mayor eficiencia en la prestación de los servicios.

3.1.6.3 Organigrama vertical. Aquí se presenta un ejemplo de un organigrama vertical basado en roles y una jerarquía bien definida. En este esquema, la dirección general se encuentra claramente separada de los equipos operativos, mediada por los líderes de equipo. Esta estructura permite una clara delimitación de responsabilidades y facilita la comunicación entre los distintos niveles de la organización.

La dirección general puede centrarse en la estrategia y la toma de decisiones de alto nivel, mientras que los líderes de equipo se encargan de la supervisión directa de las operaciones y la ejecución de tareas específicas. Este tipo de organigrama es útil para mantener una cadena de

mando clara y garantizar que cada miembro del equipo comprende su rol y las expectativas asociadas a su posición (HubSpot, 2021).

3.1.6.4 Organigrama horizontal. Este tipo de estructura organizacional tiene como característica que los mandos se diluyen un poco. De forma horizontal, se presentan los principales departamentos que mantienen en marcha la agencia. Los equipos de marketing, sistemas y arte están formados por muchos de los roles identificados previamente; todos tienen el mismo peso para la empresa y están interrelacionados (HubSpot, 2021).

Figura 1

Estructura vertical de agencia de marketing digital



Nota. Tomado de HubSpot (2024)

Figura 2

Estructura horizontal de agencia de marketing digital



Nota. Tomado de HubSpot (2024)

3.1.6.5 Organigrama mixto. Este tipo de organigrama combina una estructuración vertical con una horizontal. La agencia tiene un CEO involucrado en todas las áreas, pero separa la parte administrativa de lo operativo. Los bloques de administración, dirección comercial y el *project manager* descienden del CEO y le reportan, creando una línea vertical.

Del *project manager* se desprende el área de producción, pero se mantiene una estructura horizontal para los equipos creativos, facilitando la comunicación entre ellos. Observa cómo hay

una línea que relaciona marketing con ventas, ya que la agencia entiende la necesidad de alinear los objetivos de estos dos equipos (HubSpot, 2021).

Figura 3

Estructura mixta de agencia de marketing digital



Nota. Tomado de HubSpot (2024)

3.1.7 Contexto económico

El análisis del entorno económico de Colombia es fundamental para planificar una agencia de marketing digital, ofreciendo una visión clara de las condiciones macroeconómicas que afectan su operación y crecimiento. Colombia ha mostrado un crecimiento económico sostenido, aunque afectado por la pandemia y la volatilidad del petróleo. Según el Banco Mundial, el PIB creció un

3,3% en 2022, con proyecciones de 3,7% para 2023 y 3,5% para 2024. La inflación ha sido moderada, aunque sujeta a fluctuaciones.

En 2023, la inflación fue del 9,2%, con una expectativa de disminución al 5,0% en 2024. El Banco de la República de Colombia ha mantenido políticas para controlar la inflación y asegurar la estabilidad económica. El mercado laboral muestra signos de recuperación post-pandemia, con una tasa de desempleo del 11,2% en 2023, y una tendencia a la baja gracias a la reactivación económica. Colombia tiene una economía abierta con un comercio exterior dinámico, destacando exportaciones de petróleo, carbón y café, y sus principales socios comerciales son Estados Unidos, China y la Unión Europea.

La inversión extranjera directa (IED) alcanzó los 9,4 mil millones de dólares en 2022, con un incremento notable en los sectores de servicios y tecnología, augurando buenas oportunidades para nuevas agencias de marketing digital. El país ha avanzado en la adopción de tecnologías digitales, con políticas gubernamentales que fomentan la digitalización y el emprendimiento, como el Plan Nacional de Desarrollo 2018-2022. La penetración de internet alcanzó el 70% en 2022, con expectativas de crecimiento continuo.

El entorno económico de Colombia presenta desafíos como la inestabilidad política y social y la alta desigualdad económica, pero también oportunidades significativas con el crecimiento del mercado digital y el aumento del comercio electrónico, apoyados por políticas gubernamentales que favorecen la digitalización y el emprendimiento.

3.2 Análisis del entorno, la industria y el mercado

"Tomar conciencia de estas cinco fuerzas puede ayudar a una empresa a comprender la estructura del sector en el cual compete y elaborar una posición que sea más rentable y menos vulnerable a los ataques"

Michael Porter, Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia.

Por medio del análisis del entorno, la industria y el mercado del marketing digital en Colombia pretenderá detectar la oportunidad de negocio, a la vez de los elementos clave para la definición de la estrategia de la empresa.

3.2.1 Análisis del macroentorno

Este análisis se realizó por medio de la herramienta PESTEL, la cual permite analizar las variables del macroentorno dentro de las seis áreas más importantes, Este análisis se podrá apreciar en el Apéndice B, posteriormente se concentró el análisis en la matriz POAM que se podrá ver de forma extendida en el Apéndice A.

Partiendo del análisis realizado a los diferentes Factores que conforman el entorno de la empresa, se procede a consolidar los aspectos más relevantes en la matriz POAM (Ver Figura 4) y de esta forma poder determinar el impacto que representan para Tinca Lab estas oportunidades o amenazas.

Figura 4*Matriz POAM*

TINCA LAB POAM (Perfil de Oportunidades y Amenazas en el Medio)									
FACTORES	OPORTUNIDAD			AMENAZA			IMPACTO		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Economicos									
Incremento del PIB			X					X	
Desaceleracion economica			X		X		X		
Aumento de la inflacion			X		X			X	
Reduccion del desempleo			X					X	
Ambiente de prosperidad	X							X	
Desarrollo en bloque de la region		X						X	
Aumento del comercio electronico	X						X		
Socio-Cultural									
Crecimiento demografico			X						X
Habitos de compra hacia el comercio electronico	X						X		
Aumento de percepcion en la calidad de vida			X						X
Distribucion de la poblacion			X						X
Tecnologicos									
Transformacion digital de las empresas	X						X		
Aumento de la conectividad al 98%		X						X	
Implementacion de tecnologias 4.0	X							X	
Infraestructura tecnologica		X						X	
Competitividad									
Freelancers			X		X			X	
Agencias de marketing			X	X				X	
Pocas Barreras de ingreso		X			X				X
Servicios integrales	X							X	
Amplia experiencia	X						X		
Alianzas entre agencias		X						X	
Politicos									
Politicas de crecimiento enfocada en PYMES		X							X
Inestabilidad del gobierno					X			X	
Subsidios para empleo joven		X						X	
Legislacion de reforma tributaria					X			X	
Legislacion para incentivo de empresas de base tecnologica	X							X	
Riesgo de aumentar impuestos a servicios tecnologicos				X			X		

3.2.2 Análisis del microentorno

3.2.2.1 El sector publicitario. El sector publicitario en Colombia ha experimentado un crecimiento sostenido en los últimos años, impulsado principalmente por el aumento del uso de internet y las redes sociales. Según datos del Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, el gasto en publicidad en línea en Colombia aumentó un 13,9% en 2020 (Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, 2020).

El sector publicitario en Colombia está compuesto principalmente por agencias de publicidad, medios de comunicación y empresas de publicidad en línea. Las agencias de publicidad son responsables de la creación y ejecución de campañas publicitarias para sus clientes, mientras que los medios de comunicación, como televisión, radio y periódicos, ofrecen espacio publicitario a cambio de una tarifa. Las empresas de publicidad en línea, por otro lado, se enfocan en la publicidad digital, que incluye anuncios en redes sociales, búsquedas en internet y publicidad en aplicaciones móviles.

El sector publicitario en Colombia ha sido afectado por la pandemia de Covid-19, como ha sido el caso en muchos otros países. Sin embargo, se espera que el sector se recupere rápidamente una vez que la situación mejore. Algunas de las tendencias más importantes en el sector publicitario en Colombia incluyen el aumento del uso de publicidad programática, la creciente importancia de la publicidad en línea y la mayor demanda de contenido de video.

Las agencias de publicidad se pueden caracterizar de la siguiente manera:

1. Agencia de publicidad independiente: es una empresa sin dependencia estructural, organizativa o administrativa es propiedad de una empresa, un grupo de empresas o un medio. Su principal ventaja es su independencia a nivel de criterio profesional,

comúnmente se compone de diversos equipos o mesas de trabajo regidas bajo una estructura organizacional que las integra, son las más comunes.

2. Agencia de publicidad dependiente: esta organizada como una empresa independiente pero sus estatutos internos o contratos dejan ver que en realidad dependen de otra empresa a la que deben trato comercial preferencial. A este tipo de agencia se le puede denominar “cautivas”, actúan de dos formas en el mercado, de forma abiertamente dependiente u ocultando esta información.
3. Departamento de publicidad en la empresa: existen casos donde las empresas gracias a su tamaño y sus ingresos deciden manejar por sí mismas la comunicación publicitaria. Para ello crean su propia “agencia” como departamento interno dentro de la organización. En este caso, la agencia interna se encarga de toda la estructura de mercadeo, comunicación interna y externa, creación de piezas, etc. Normalmente presenta dificultad a la hora de medir sus resultados, en estos casos también es común tercerizar ciertas funciones a agencias independientes.

Las principales agencias nacionales se relacionan con Holdings o llevan muchos años en el mercado por lo que una vez más se da cuenta la experiencia es uno de los principales factores de éxito de las agencias es la experiencia, pero este no es el único factor, también existen las agencias exitosas por su innovación, equipos capacitados, metodologías diferenciales y servicios integrales.

En resumen, el sector publicitario en Colombia ha experimentado un crecimiento sostenido en los últimos años y se espera que continúe creciendo en el futuro, impulsado por el aumento del uso de internet y las redes sociales. Aunque ha sido afectado por la pandemia de Covid-19, se espera que el sector se recupere rápidamente en el futuro.

Como parte del análisis del sector publicitario, se identificaron las siguientes agencias publicitarias que poseen modelos de negocio funcionales, los cuales se pueden tomar como referencia en el análisis tanto del sector como de la idea de negocio. A continuación, una breve descripción de las principales agencias del país.

1. ABC Digital (by ABCW): es una agencia de comunicación y marketing digital que brinda soluciones para empresas que llevan su negocio a la web. Trabajan con sistema, esquemas, orden y lógica propias. Su forma de trabajo se basa en un esquema de análisis, búsqueda, seguimiento y control, para garantizar el retorno de la inversión a través de estrategias que analizan y planifican con un sistema óptimo para posicionar y destacar desde su sitio web en los principales buscadores como Google.

Entre sus servicios se destacan: desarrollo y diseño de sitios web, campañas en medios digitales, posicionamiento orgánico (SEO), *inbound marketing*, gestión de redes sociales, branding, auditorías y campañas comerciales.

2. SEOnet: es una agencia de marketing digital especializada en SEO y SEM, reconocida por Google como “Google partner premier” por la calidad y excelencia en su propuesta de valor. Además, fueron los ganadores de la competencia Google Premier Awards, en la categoría “Excelencia en campañas de búsqueda de Google”. Entre sus servicios destacados se encuentran las estrategias de SEO, la gestión de anuncios en Google Ads y la publicidad en redes sociales como Instagram, TikTok, LinkedIn, Facebook y YouTube. Con más de 20 años de trayectoria en el mercado Latinoamericano, esta agencia de perfil data-driven, compuesta por equipos de expertos, continúa expandiéndose alrededor del mundo.

3. BRANCH: es una agencia que desarrolla estrategias de marketing digital, comunicación web, marketing por correo electrónico y SEO y SEM. Se centra particularmente en mejorar el posicionamiento de las marcas que son sus clientes, aumentando a través de diversas técnicas el compromiso de la audiencia con la marca a través de las redes sociales.

La agencia busca promover la generación de nuevos clientes y lograr aumentar la atención en los canales de la empresa, pero también las ventas en las tiendas y medios digitales con que esta cuente. Ubicada en Medellín, Colombia, la agencia diseña y desarrolla experiencias que buscan convertirse en ventas, orientando sus esfuerzos hacia el *Inbound Marketing*.

4. AMD Agencia Digital: AMD Agencia de Marketing Digital, es una de las Agencias de Colombia con mayor proyección a nivel mundial la misma cuenta con más de 13 años de experiencia. Cuenta con la trayectoria de servicios especiales, como lo es el diseño de páginas web, posicionamiento SEO, diseño de imagen corporativa, social media, publicidad en Google, Desarrollo de Software y otros importantes servicios dentro del ámbito del marketing digital de hoy en día.

AMD Agencia Digital se fundó en Bogotá y su equipo de trabajo cuenta con la experiencia en proyectos vinculados de forma especial con el diseño web, desarrollo a la medida, posicionamiento orgánico e *inbound marketing*. Son *partners* de compañías como SEM Rush, Facebook, Google, Go Daddy, LinkedIn, Hubspot, RD Station.

3.2.2.2 Servicios y tecnologías digitales. La creciente proliferación de los servicios digitales se debe principalmente a la expansión que ha tenido internet y el avance acelerado de la tecnología y el software. Esta expansión ha ocasionado cambios radicales, donde los tiempos y las distancias se han prácticamente esfumado lo que ha transformado la comunicación, la interacción con las personas e incluso la forma de hacer negocios.

Al hablar de servicios digitales, hacemos referencia a todo aquel tipo de servicio que está totalmente automatizado para el cliente y con los cuales estamos impactando a los consumidores a través de dispositivos computacionales o móviles. La principal diferencia con los servicios comunes es que en los servicios digitales existe una transacción digital a través del Internet Protocolo (IP). El uso de internet, dispositivos y/o plataformas es la principal e indispensable herramienta para la ejecución de estos servicios.

Por otro lado, existen servicios digitales donde se pueden obtener productos tangibles a partir de una transacción digital, lo que muestra que, dentro del amplio abanico de servicios digitales, mientras exista parte de interacción digital de entrega de información, productos tangibles o intangibles y hasta servicios, existe un servicio digital.

El catálogo de servicios digitales es sumamente amplio, van desde el software o aplicaciones móviles, hasta *streaming* de video juegos en dispositivos móviles. A Continuación, se presentan algunos ejemplos de los distintos servicios digitales:

1. Manejo de redes sociales como Facebook, Instagram y LinkedIn.
2. Creación de *E-commerce*.
3. gestión, administración y ejecución de operación en *E-commerce*.
4. Animación digital.
5. Servicios de atención a clientes por canales virtuales.

6. Servicios de descarga de información.
7. Branding.
8. Diseño y desarrollo de páginas web.
9. Planeación de campañas publicitarias en medios digitales.

3.3 Análisis DOFA

La matriz DOFA permite identificar factores y condiciones internas y externas a la organización, las cuales permiten que tener un panorama del entorno en el cual la organización va a entrar en funcionamiento, con el fin de ser base en un proceso de planificación inicial y mejor análisis de los objetivos y metas a corto, mediano y largo plazo en la organización.

En el Apéndice C, se presenta en forma de tablas un listado de las diferentes condiciones distribuidas según la metodología DOFA que se han indicado teniendo en cuenta la mayor relevancia en la puesta en marcha y funcionamiento del proyecto TINCA. Se han identificado una serie de factores internos (Debilidades y fortalezas) y factores externos (Amenazas y oportunidades) asociadas a las ventajas propias de la idea de negocio y a su vez factores del panorama general en que se encuentran las organizaciones vinculadas con el mundo digital que ofrecen servicios a otras organizaciones.

3.4 Conclusiones diagnostico estratégico

Teniendo en cuenta las estrategias formuladas a partir de la matriz DOFA, se hace posible finalizar el diagnostico estratégico, resumiendo las siguientes conclusiones que serán la base para los próximos capítulos del proyecto:

1. El establecimiento de estrategias de cobro que de incremento a razón del crecimiento de los clientes es importante para la diferenciación y la generación de confianza y ganancias

para la empresa, dado que se doblaran esfuerzos para mejorar los resultados y verse mayormente beneficiada mientras logramos el cumplimiento a los clientes:

- Estrategia de ventas con enfoque en la visión de obtención de más ganancias al usuario con implementación de modelo digital.
 - Implementación de estrategias de diferenciación basadas en el diseño y en la relación con negocios complementarios.
2. La definición de la estructura corporativa debe ser precisa y es por ello que se recomienda la estructura horizontal la cual es la más usada en el sector de agencias digitales o startups por su precisión, optimización de recursos y funcionalidad.
 3. Desarrollar un portafolio de servicios integral que supla las necesidades de las compañías tanto pequeñas como grandes permitirá avanzar en la conquista del mercado y mejorar la percepción en el mercado gracias a amplias capacidades y cobertura de servicios que año a año aumentan en función de la demanda:
 - Estrategias creativas e innovadoras de comunicación en orden con el sector.
 - Creación de portafolios de servicios que suplan la mayor cantidad de canales digitales posibles de forma integral.
 4. El mejorar las capacidades y conocimientos del equipo de trabajo hará que la empresa mejore sus procesos y resultados ya que es el talento humano la materia prima principal, acompañado de la experiencia y las capacitaciones en distintas áreas generaran un equipo fuerte, lo cual se hace necesario:
 - Programas de crecimiento profesional del talento humano motivado por beneficios económicos y de bienestar.

- Capacitación temprana en técnicas y herramientas innovadoras dentro del sector que nos permita ser pioneros.
5. Se deben establecer flujos de trabajo claros y óptimos que permitan responder a las necesidades del cliente y llevar a cabo la entrega de resultados, para ello se deben construir mesas de trabajo con los roles necesarios. Esto debido a las siguientes estrategias DOFA generadas:
- Creación de mesas de trabajo por clientes para el enfoque de esfuerzos.
 - Definición clara de roles y funciones para el establecimiento de flujos de trabajo y optimización de mano de obra

4. Estudio de mercado

El presente estudio tiene como objetivo conocer el mercado e identificar públicos objetivos que le permitan a Tinca Lab escalar su modelo de negocio y posicionarse en sectores con alta demanda y que presenten oportunidades de crecimiento, adicional a ello identificar el o los servicios más especializados y con mayores ventajas dentro del sector de marketing digital.

El estudio de mercado es uno de los pilares fundamentales de un plan de negocio, ya que comprende la investigación del mercado y la aceptación de la propuesta de valor, las cuales tiene como finalidad establecer la demanda de los servicios que ofrece el proyecto, es decir que el resultado del estudio de mercado condiciona el proyecto.

4.1 Segmentación del mercado

Con el fin de delimitar el proyecto, Tinka Lab se ha orientado en empresas y personas B2C, es decir que su actividad económica esté enfocada al mercado de consumo masivo o especializado enfocado en personas.

Dentro de este segmento se tiene presente la variable de ingresos, de la cual dependerá lo que la empresa puede invertir en sus estrategias de marketing y el alcance del servicio que la agencia desarrollará en el servicio que ofrezca, por lo tanto, se enfatizará en MiPymes que tengan la capacidad de invertir en servicios de marketing que van desde el \$1.000.000 pesos mensuales, ubicadas en la ciudad de Bucaramanga y su área metropolitana principalmente, hispanohablantes y cuyo sector económico se encuentre entre el sector *retail*, turístico y de salud.

4.2 Investigación de mercado

las investigaciones de mercado son útiles y permiten a las empresas aprovechar los recursos que tienen a su alcance tanto humanos como económicos, con ello se obtiene información para conocer mejor el tema principal y con ello prever un horizonte y tomar decisiones (Ideasfrescas, s.f.). Es decir, nos permitirá tener mayor familiaridad con el tema y de los resultados de la investigación dependerá el tipo de estrategia que se tendrá. Existen varias mitologías de investigación exploratoria, sin embargo, hay dos maneras concretas, la investigación primaria y secundaria y bajo estos dos tipos hay diferentes métodos, uno de ellos son las encuestas.

la encuesta es uno de los instrumentos más usados, considerados por algunos mercadólogos como uno de los métodos cuantitativos más importantes, esto debido a que permite acercarse al mercado y obtener información de valor de forma práctica que entrega una visual de las necesidades y posibilidades presentes en el mercado (ideasfrescas, s.f.). Para la elaboración de la investigación

de mercado se tiene en cuenta los pasos sugeridos por Kinnear y Taylor (1998) los cuales serán presentados a continuación en la Figura 5.

Figura 5

Proceso de investigación de mercado



Nota. La figura representa el proceso planteado por Kinnear y Taylor para la investigación de mercados, Tomado de slideshare.net.

4.2.1 Necesidad de la información

Se necesita información sobre la intención de las empresas en Santander de contratar agencias de marketing digital para llevar a cabo las acciones de mercadeo necesarias para su negocio, además de los factores que influyen a la hora de decidir qué agencia contratar y cuáles son sus expectativas al confiar en una agencia de marketing.

4.2.2 Objetivos de la investigación

- Conocer la intención de las empresas Bucaramanga de contratar agencias de marketing digital.
- Conocer los principales factores que influyen en la decisión de las empresas a la hora de contratar una agencia de marketing digital.
- Conocer las necesidades que quieren satisfacer las empresas a la hora de contratar una agencia de marketing digital.

4.2.3 Fuente de datos y proceso para la recolección de datos

La fuente principal de los datos será dueños, gerentes, CEO's o socios de Pymes a quienes se les hará una encuesta diseñada para obtener la información necesaria para cumplir los objetivos de la investigación. También se tendrá como apoyo la información publicada por entidades como la cámara de comercio de Bucaramanga y el DANE.

4.2.4 Diseño de la muestra

Este punto se enfoca en la captación, validación e integración de datos, así como el análisis de está para la presentación de resultados. Para la selección de la muestra se tuvieron en cuenta los pasos a continuación:

4.2.4.1 Definición de la población. Teniendo en cuenta que según el informe económico del DANE 2020, la principal actividad de la ciudad es comercio (46%) y la segunda servicios (41%), las actividades agrícolas e industriales son marginales y representan un 13% en conjunto del total; Se define la población de interés para el estudio del proyecto.

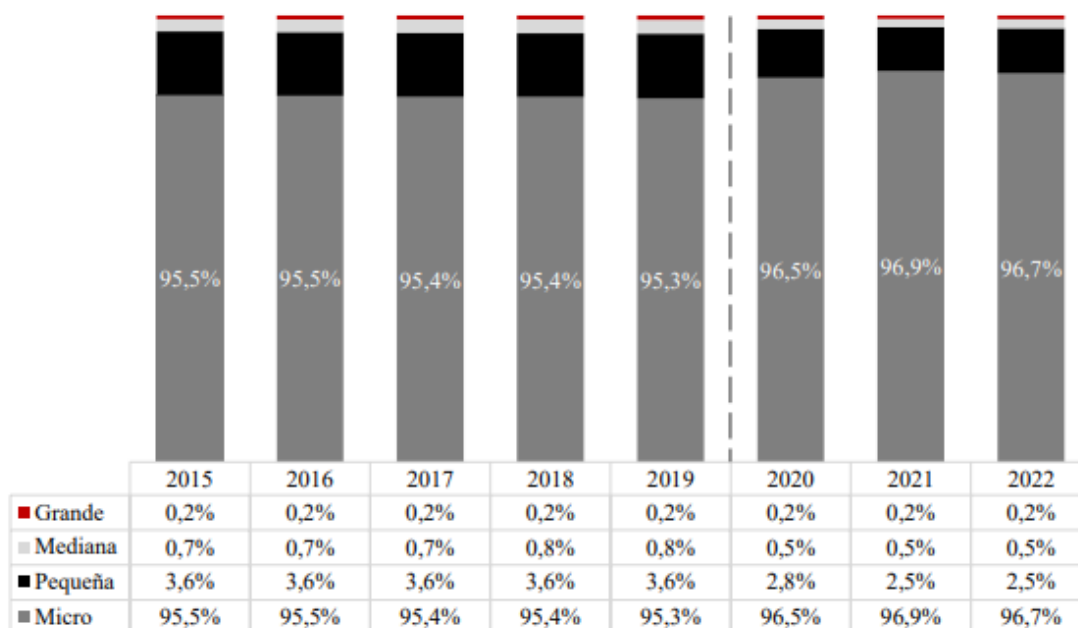
- Elementos: micro y pequeñas empresas, comercios y establecimientos.
- Unidades de muestreo (Actividad económica): IPS, consultorios de especialistas, tiendas o comercios del sector *retail*, actividades turísticas u hoteleras, empresas del sector inmobiliario.
- Alcance: ciudad de Bucaramanga, Santander, Colombia.

4.2.4.2 Identificación del marco muestral. Teniendo en cuenta la ubicación geográfica de Tinka Lab, se realizó un análisis y búsqueda de las empresas presentes en la ciudad de Bucaramanga y su área metropolitana, según el documento presentado por el DANE y la cámara de comercio de Bucaramanga. Se presenta en la Figura 6 la discriminación de unidades productivas por actividad económica.

Según la Figura 6 vemos que más del 96% de las empresas son microempresas y poco menos del 3% son empresas pequeñas y medianas, y solo un 0,2% son grandes, lo que indica que la mayor oportunidad de mercado se encuentra en las microempresas y en menor medida en las empresas pequeñas, medianas o grandes. Con esto se identifica el segmento por tamaño de empresa donde se encuentran mayores oportunidades de negocio.

Figura 6

Distribución de las empresas según tamaño en Bucaramanga y arena metropolitana



Nota. Tomado de la Cámara de comercio de Bucaramanga

Una vez identificado lo anterior se indaga sobre la distribución por tipo de actividad de estas empresas, En general, la Figura 7 proporciona una visión de las principales actividades económicas entre las empresas en Bucaramanga, lo que puede ser útil para comprender el panorama empresarial local y las oportunidades comerciales.

Según la Figura 7, se identifica que las actividades económicas más comunes entre las empresas en Bucaramanga. Algunos datos importantes son:

- La actividad económica con mayor número de unidades productivas es "Otros tipos de expendio de comidas preparadas n.c.p." con 12.715 unidades, lo que indica que el sector de alimentos y bebidas es prominente en el tejido empresarial local.
- El transporte de pasajeros y la construcción de edificios residenciales también tienen una presencia significativa, con 9.024 y 6.918 unidades respectivamente. Esto sugiere la importancia del sector de transporte y construcción en la economía local.
- Actividades relacionadas con el comercio minorista, como el comercio por correo, la venta de alimentos y bebidas, y la confección de prendas de vestir, también tienen una presencia notable.

Figura 7

Distribución de empresas en Bucaramanga y el área metropolitana según la rama de actividad económica 2015-2022

Actividad económica	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Comercio	44,2%	43,8%	43,5%	43,8%	43,6%	45,0%	45,0%	44,6%
Servicios de comida y alojamientos	9,2%	9,4%	9,9%	10,3%	10,5%	9,7%	10,1%	10,4%
Industria manufacturera	13,5%	13,4%	13,1%	12,9%	12,8%	12,4%	12,3%	12,4%
Construcción	5,3%	5,6%	5,5%	5,3%	5,2%	4,9%	4,9%	4,9%
Actividades profesionales, científicas y técnicas	5,5%	5,9%	5,9%	5,7%	5,6%	5,5%	5,6%	5,7%
Actividades de servicios administrativos y de apoyo	3,4%	3,2%	3,1%	3,0%	3,1%	3,0%	2,9%	3,0%
Transporte y Almacenamiento	3,0%	3,0%	3,0%	3,0%	3,0%	3,7%	3,3%	3,0%
Otras actividades de servicio	4,3%	4,2%	4,3%	4,3%	4,5%	4,4%	4,4%	4,4%
Agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca	1,8%	1,8%	1,8%	1,8%	1,8%	1,9%	2,0%	2,2%
Información y Comunicaciones	2,2%	2,1%	2,0%	2,0%	2,0%	2,0%	2,0%	1,8%
Actividades artísticas, de entretenimiento y recreación	1,3%	1,3%	1,5%	1,5%	1,5%	1,3%	1,4%	1,5%
Actividades de atención de la salud humana y de asistencia social	1,6%	1,6%	1,6%	1,5%	1,5%	1,5%	1,5%	1,5%
Educación	0,9%	0,9%	0,9%	0,9%	0,9%	0,8%	0,8%	0,9%
Actividades inmobiliarias	1,5%	1,5%	1,5%	1,4%	1,4%	1,4%	1,5%	1,5%
Actividades financieras y de seguros	1,6%	1,6%	1,6%	1,6%	1,7%	1,7%	1,5%	1,5%
Distribución de agua, saneamiento ambiental	0,4%	0,4%	0,4%	0,4%	0,4%	0,4%	0,4%	0,4%
Explotación de minas y canteras	0,2%	0,2%	0,3%	0,2%	0,2%	0,2%	0,2%	0,2%
Suministro de electricidad, gas, vapor y aire acondicionado	0,1%	0,1%	0,1%	0,1%	0,1%	0,1%	0,1%	0,1%
Administración pública y defensa; seguridad social	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Actividades de los hogares en calidad de empleadores	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Actividades de organizaciones y entidades extraterritoriales	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Nota. Demografía y dinámica empresarial. Tomado de la Cámara de comercio de Bucaramanga

Con el objetivo de determinar el tamaño de cada segmento, se lleva a cabo un análisis cruzado entre los porcentajes por rama y el total de microempresas. Por lo que obtenemos el número de unidades empresariales donde se seleccionan las actividades de interés que, si bien no son las de mayor cantidad, si contemplan un número importante de empresas las cuales pueden necesitar servicios especializados en el sector lo cual brinda mayor fortaleza frente a la competencia.

La Tabla 2 muestra el número de unidades económicas por empresas con actividades específicas de interés en Bucaramanga. Algunos puntos por considerar son:

- Las actividades de confección y comercialización de prendas de vestir tienen la mayor cantidad de unidades, con un 5,00% del total, lo que indica la importancia del sector textil y de moda en la región.
- Los servicios de alojamiento, las actividades de atención de la salud humana y de asistencia social, y las actividades inmobiliarias también tienen una presencia significativa, cada una con un 1,50% del total.
- En conjunto, estas actividades de interés representan el 6,00% del total de unidades económicas ocupadas en Bucaramanga.

La Tabla 2 permite conocer el tamaño de la población del segmento de interés, donde se observa que el tamaño total de unidades económicas es de 5298, por lo que este es el tamaño de la población, número importante para determinar el tamaño de la muestra.

Tabla 2

Número de unidades por empresas con actividades de interés

Actividad	% del total	No. de unidades
Servicios de alojamiento	3,00%	1.445
Actividades de atención de la salud humana y de asistencia social	1,50%	723
Actividades inmobiliarias	1,50%	723
Confección y comercialización de prendas de vestir	5,00%	2.408
Total ocupadas	6,00%	5.298

Nota. Elaboración propia con datos tomados de Censo empresarial a empresas de Santander (2022)

4.2.4.3 Determinar el tamaño de la muestra. La determinación del tamaño muestral se realiza a través de procedimientos, y se tiene en cuenta los parámetros presentados a continuación:

- Tamaño de la población (N=5298).

- Nivel de confianza ($Z=-1,28$ Valor de la tabla normal estándar correspondiente al área bajo la curva, para obtener un 80% de confiabilidad).
- Probabilidad a favor (p =probabilidad que un suceso ocurra, generalmente 50%).
- Probabilidad en contra (q = probabilidad que un suceso no ocurra, generalmente un 50%).
- Error de estimación ($e= 6\%$).
- Tamaño de la muestra (n).

El cálculo de la muestra se logró a través de la ecuación que se muestra a continuación:

Formula de población finita:

Ecuación 1.

Tamaño muestral

$$n = \frac{Z^2 p \cdot q \cdot N}{Ne^2 + Z^2 p \cdot q}$$

Nota. La ecuación permite calcular el tamaño de la muestra

Sustituyendo los valores en la fórmula:

$$n = \frac{(-1,28)^2 * 0,5 * 0,5 * 5.298}{0,06^2 + (-1,28)^2 * 0,5 * 0,5}$$

Realizando las operaciones el valor de n es de:

$$n = 111.3946$$

Por lo tanto, el tamaño de muestra aproximado para una población finita con los datos proporcionados sería de aproximadamente 111 encuestas.

Tabla 3

Ficha técnica de la encuesta

Ficha técnica encuesta		
Responsable de la encuesta	de la	Andrés Felipe Becerra Melgarejo

Ficha técnica encuesta	
Nombre de la encuesta	Tendencias actuales en la contratación de agencias de marketing digital para impulsar empresas
Fecha de recolección	01/05/2023 - 15/05/2023
Objetivo general	Identificar oportunidades en el mercado para agencias de marketing digital en Bucaramanga y su área metropolitana
Universo de la muestra	MiPymes de Bucaramanga y su área metropolitana de sectores de hotelera y turismo, inmobiliario, salud y <i>retail</i> de moda
Diseño de la muestra	El diseño de la muestra es por juicio en tres etapas: revisión del global de empresas en Bucaramanga y su área metropolitana, Selección de sectores de interés y cruce de información para conocer el número de empresas por segmento.
Tamaño de la muestra	111
Margen de error	6%
técnica de recolección	Encuesta virtual con contacto previo
Temas por los que se indagó	Marketing, inversión en marketing digital

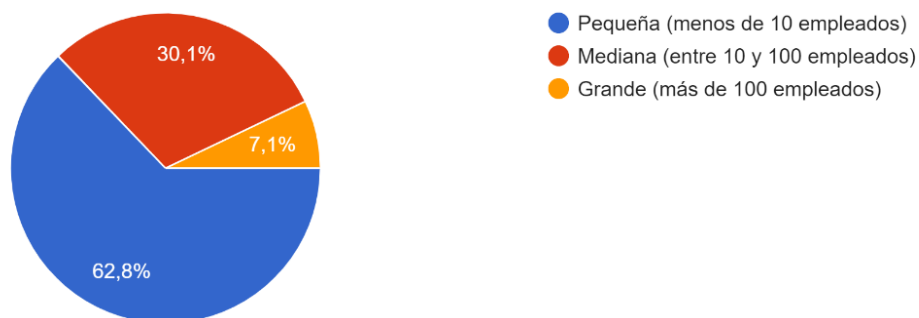
El instrumento diseñado para la investigación fue una encuesta de 11 preguntas que abordan desde las características de la empresa del encuestado, la experiencia que ha tenido con el marketing digital, la intención de adquirir servicios de marketing digital, las características buscadas en estos servicios y el rango de valor que están dispuestos a dar. Todo ello con el fin de recoger la información precisa para la investigación. El instrumento se puede consultar en el Apéndice D.

Una vez se diseñó el instrumento, este se aplicó a 111 empresarios y dueños de establecimientos dentro del segmento determinado anteriormente. A continuación, se detallan los resultados de cada pregunta formulada en la encuesta.

- a) ¿Cuál es el tamaño de su empresa?

Figura 8

Tamaño de la empresa



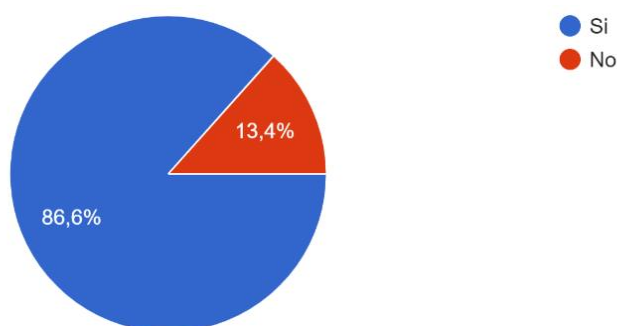
Nota. La figura representa los tamaños de las empresas de los encuestados.

Como resultado de la encuesta, se obtiene que un 63% son empresas pequeñas y micro, 30% son empresas medianas y 7% son empresas grandes.

- b) ¿Actualmente invierte en dinero en servicios de marketing digital en su empresa como: pauta en Facebook, Instagram o buscadores como Google, Contenido para redes sociales, página web, pauta con *influencers*, ¿etc.?

Figura 9

¿Invierte dinero en marketing digital?



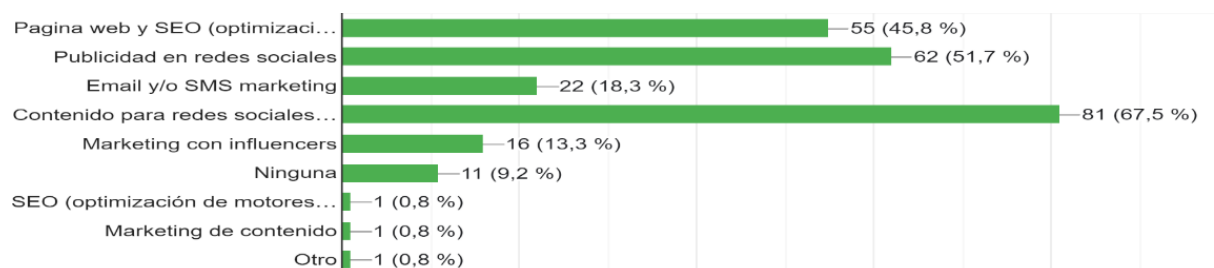
Nota. La figura representa los porcentajes de encuestados que invierten dinero en servicios de marketing digital.

Como se observa en la Figura 9 se obtiene que un 86% de las empresas invierte en al menos un servicio de marketing, esto no condiciona a que sean a través de una agencia de marketing digital.

c) ¿Qué estrategias de marketing digital utiliza actualmente?

Figura 10

Estrategias de marketing



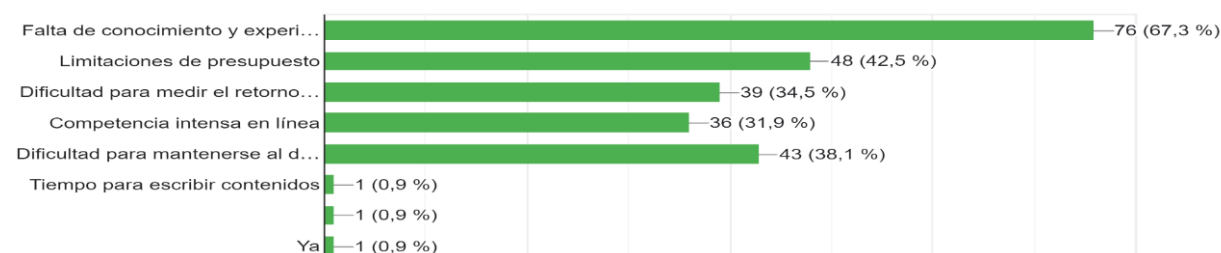
Nota. La figura muestra las actividades en las que los encuestados invierten en sus empresas.

Como resultado obtenemos que la actividad de marketing digital invierte de forma más común es el contenido para redes sociales donde el 81% de los encuestados lo hacen, la segunda es la publicidad en redes sociales donde el 57% de los encuestados invierten y la tercera en la que más comúnmente invierten los encuestados es en página web y SEO.

d) ¿Cuáles son los principales desafíos que enfrenta su empresa en cuanto al marketing digital?

Figura 11

Desafíos del marketing



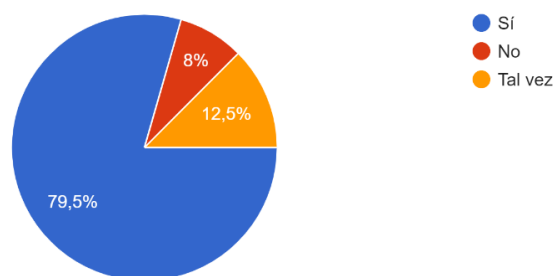
Nota. La figura presenta las principales dificultades que presentan los empresarios en cuanto al marketing digital respecta.

Se observa que la falta de conocimiento y experiencia es el principal obstáculo, seguido de limitaciones de presupuesto y la dificultad de mantenerse al día con las tendencias constantemente cambiantes.

e) ¿Ha considerado contratar una agencia de marketing digital en el pasado?

Figura 12

¿Ha considerado contratar una agencia de marketing?



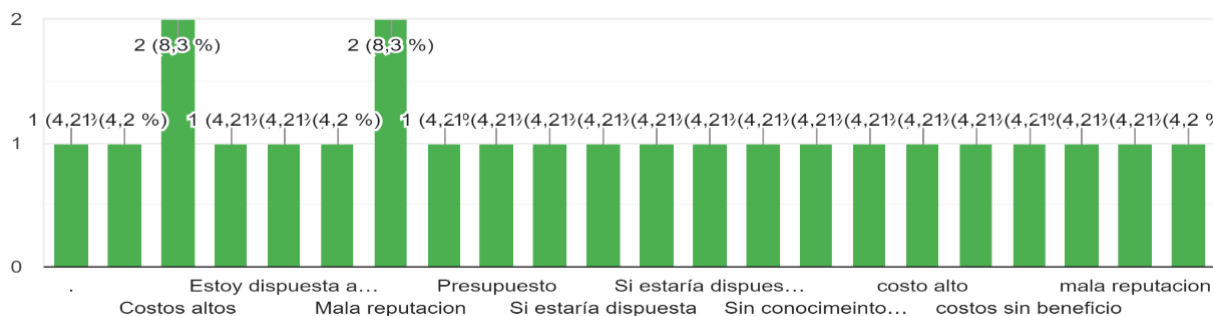
Nota. La figura representa el porcentaje de encuestados que han considerado contratar una agencia de marketing digital en el pasado.

Se observa que cerca del 80% de los encuestados han considerado contratar una agencia de marketing digital para sus empresas.

f) ¿Por cuál razón no está o estaría dispuesto a contratar una agencia de marketing digital?

Figura 13

Razones para contratar una agencia de marketing



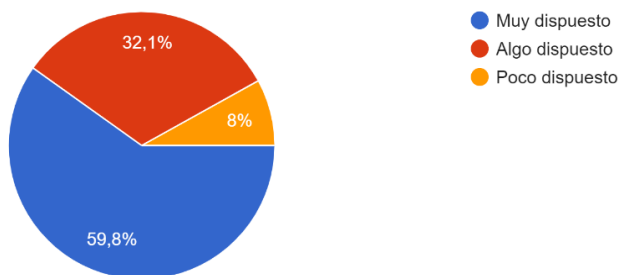
Nota. La figura representa las razones por las que una empresa no está o estaría dispuesto a contratar una agencia de marketing digital.

Se identifican las razones más frecuentes, entre las cuales se encuentran los altos costos, la mala reputación y el bajo retorno de inversión.

g) ¿Qué tan dispuesto estaría a contratar una agencia de marketing digital próximamente?

Figura 14

Disposición para contratar una agencia de marketing



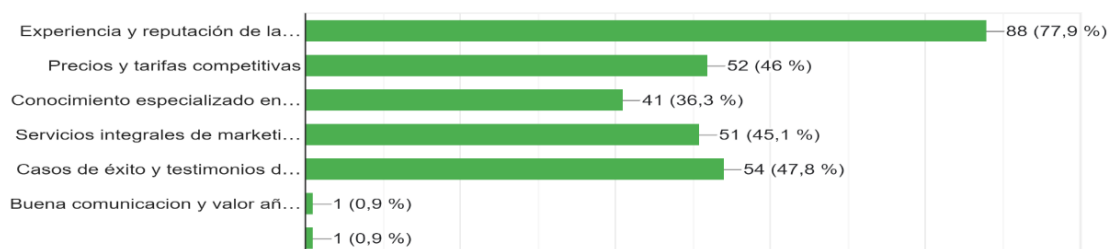
Nota. La figura muestra el porcentaje de encuestados que están dispuestos a contratar una agencia de marketing digital próximamente.

Se evidencia que aproximadamente el 60% muestra una gran disposición para contratar una agencia de marketing, mientras que un 32% se encuentra indeciso y un 8% manifiesta tener poca disposición para contratar servicios de marketing digital.

h) ¿Cuáles son los criterios más importantes para seleccionar una agencia de marketing digital?

Figura 15

Criterios importantes para seleccionar una agencia de marketing



Nota. La figura presenta los criterios más relevantes a la hora de seleccionar una agencia de marketing digital.

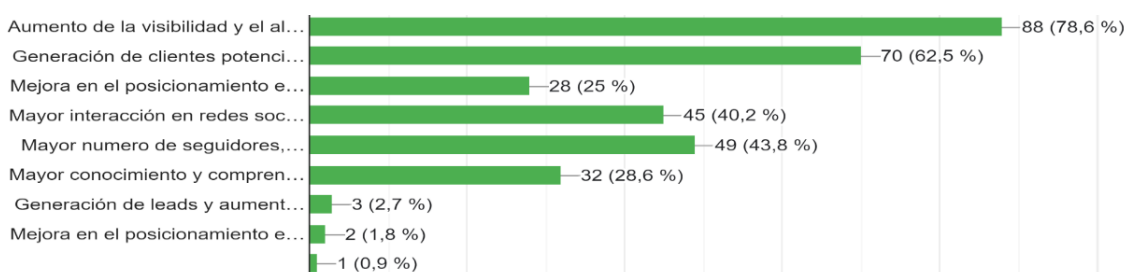
Se destaca que el factor más crucial es la reputación y la experiencia de la agencia. A esto le siguen los casos de éxito y testimonios atribuidos a la agencia, mientras que los precios y tarifas tienen una menor relevancia en comparación.

i) ¿Qué beneficios espera obtener al contratar una agencia de marketing digital?

La principal expectativa se centra en aumentar la visibilidad y el alcance de sus empresas y productos. Le sigue la generación de clientes potenciales y ventas, y, en tercer lugar, el objetivo es incrementar la interacción en redes sociales y la cantidad de seguidores.

Figura 16

Beneficios al contratar una agencia de marketing digital

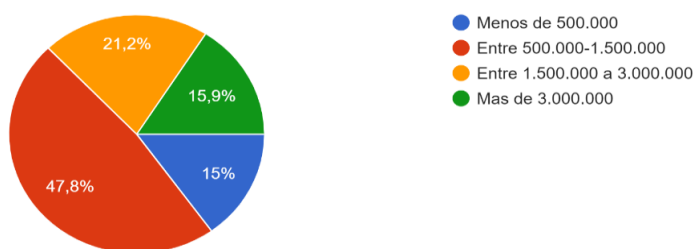


Nota. La figura muestra los beneficios más relevantes que los encuestados esperan como resultado de contratar una agencia de marketing digital.

j) ¿Cuál es su presupuesto aproximado dispuesto para contratar servicios de marketing digital de forma mensual?

Figura 17

Presupuesto para contratar servicios de marketing



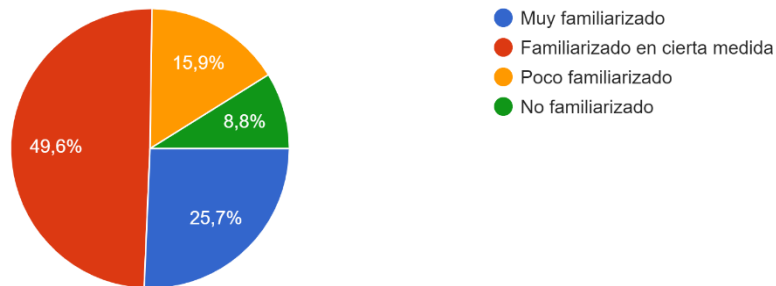
Nota. La figura representa los rangos de inversión que los encuestados están dispuestos a invertir en servicios de marketing digital.

Se ha identificado que aproximadamente el 48% de los encuestados están dispuestos a invertir entre quinientos mil pesos y un millón quinientos mil pesos en servicios de marketing digital, seguido de un 21% que está dispuesto a invertir alrededor de un millón quinientos mil pesos y tres millones de pesos. Además, cerca de un 16% manifestó su disposición a invertir más de tres millones de pesos, mientras que un 15% está dispuesto a invertir menos de quinientos mil pesos.

k) ¿Cuál es su nivel de familiaridad con las últimas tendencias y herramientas de marketing digital?

Figura 18

Familiaridad con las tendencias y herramientas del marketing digital



Nota. La grafica representa el nivel de familiaridad con las últimas tendencias y herramientas de marketing digital de los encuestados.

Se puede observar que aproximadamente el 50% de las personas encuestadas tiene un cierto nivel de familiaridad con el tema. Alrededor del 26% indica tener un alto grado de familiaridad, mientras que casi el 16% manifiesta tener una familiaridad limitada. Por otro lado, cerca del 9% de los encuestados afirma no estar familiarizado en absoluto.

4.2.5 Conclusiones de la encuesta realizada

Se prueba lo observado en la Figura 2, donde tenemos que las pequeñas y microempresas son las más comunes, seguidas de las empresas medianas y en menor proporción las empresas grandes.

Más del 80% de los encuestados invierten en algún servicio de marketing digital, donde muchos invierten en los servicios más accesibles y con menos requerimiento de nivel técnico, que es el contenido y la pauta para redes sociales, sin dejar de lado que cerca del 50% posee página web y/o realiza actividades de SEO.

Se ha identificado que el mayor obstáculo para implementar actividades de marketing digital radica en la falta de conocimiento y experiencia técnica necesaria para llevarlas a cabo. Esto se ve agravado por la dificultad de adaptarse a los cambios constantes en el sector. Un tercer factor relevante es el presupuesto disponible para invertir en dichas actividades.

Cerca del 80% de los encuestados ha estado anteriormente dispuesto a contratar una agencia de marketing digital, pero cerca de un 60% estaría dispuesto a contratar una agencia a futuro, esto se puede atribuir a malas experiencias con agencias o con las actividades, comúnmente es bajo retorno de la inversión lo cual genera la disposición para la contratación de estos servicios.

La reputación y la experiencia es el factor principal que los encuestados tienen en cuenta a la hora de seleccionar una agencia de marketing y en concordancia con esto los testimonios y casos de éxitos son el segundo factor más importante el cual complementa el primero, en tercera instancia están las tarifas, con lo que se puede concluir que hay disposición a invertir siempre y cuando se genere confianza y resultados que justifiquen la inversión.

Los principales resultados que esperan los encuestados al contratar una agencia es el aumento de la visibilidad y el alcance de su marca, es decir su posicionamiento, seguido de

consecución de nuevos clientes y ventas atribuidas a las actividades de marketing y en tercera instancia el aumento de interacción y comunidad en sus redes sociales esto es relevante para muchos ya que las redes se han convertido en la carta de presentación de las empresas.

Los encuestados muestran buena disposición a la inversión donde menos del 16% invertirían menos de quinientos mil pesos, por lo que se tiene oportunidad de ofrecer servicios más integrales y no limitados por inversión.

4.2.6 Análisis de la demanda

Según los resultados presentados en la encuesta, se puede observar que el servicio de marketing es crucial para las empresas y negocios, ya que el mercadeo desempeña un papel fundamental en el éxito de la mayoría de ellos. En la actualidad, el entorno digital ha acaparado principalmente las estrategias de marketing, lo cual ha llevado a que las empresas necesiten adoptar estas estrategias para mantenerse competitivas.

De los 112 encuestados, que incluyen propietarios y tomadores de decisiones de empresas y negocios en los sectores de salud, turismo, *retail* y sector inmobiliario, se identifica que aproximadamente el 60% está muy dispuesto a contratar una agencia de marketing digital. Un 32% no está completamente convencido, pero muestra cierta disposición, mientras que solo un 8% no se encuentra dispuesto. Estos datos demuestran que hay un gran porcentaje de empresas dispuestas a adquirir servicios de marketing digital, lo cual indica la existencia de oportunidades en este segmento.

A partir del análisis anterior y considerando que el 92% de los encuestados estaría dispuesto a contratar servicios de marketing, se puede estimar que, de la población total de 5298 empresas, aproximadamente 4874 estarían interesadas en contratar este tipo de servicios,

basándonos en el porcentaje obtenido. En conclusión, existe una demanda aproximada de 4874 empresas interesadas en el mercado de servicios de marketing.

Con el fin de determinar los posibles servicios que pueden suplir la demanda se estructura la Tabla 4 que muestra el tipo de servicios con porcentajes aproximados según los datos de la encuesta realizada.

Teniendo en cuenta lo que se observa es más demandado por el público objetivo se han diseñado distintos planes enfocados en suplir esta necesidad a cabalidad y se podrá ver en la Tabla 4, es importante mencionar que en la generalidad se busca adaptar cada servicio al contexto del cliente, teniendo en cuenta su presupuesto, necesidades y modelo de negocio.

Tabla 4

Tipos de servicio de marketing

Tipo de servicio	Resultado de la encuesta	% de demanda	Número de empresas
Creación de contenido para redes sociales	81	74%	3.621
Publicidad en redes sociales o pauta publicitaria	62	57%	2.773
Creación de páginas web o <i>E-commerce</i>	55	50%	2.439
Email y/o SMS marketing	22	20%	976

Nota. La tabla detalla los tipos de servicios de marketing, según la encuesta donde se tiene oportunidades directas y los porcentajes según la demanda establecida en el análisis de la demanda.

Tabla 5

Planes de servicio

Servicio	Especificaciones
Plan A. Redes	Estrategia básica de redes sociales, gestión de redes sociales, creación y/o optimización de ecosistema digital, manejo de comunidad, publicación de contenido, no respuestas de mensajes. Pauta en Facebook, planificación de pauta y establecimiento de kpis Reporting mensual de resultados
Plan B. Redes	Estrategia media de redes sociales, basada en data histórica de las cuentas, creación y optimización del ecosistema digital, gestión de redes sociales, administración de contenido, planificación mensual de contenido, respuesta a

Servicio	Especificaciones
	comentarios y un porcentaje de mensajes. Planificación de pauta publicitaria en Facebook y Google, con máximo 4 campañas por plataforma
Plan C. Redes	Estrategia de redes sociales completa, basada en data y comportamiento de la competencia, gestión y administración del contenido en redes sociales (4 redes distintas máximo), respuesta al 90% de mensajes y comentarios. Creación de plan de medios, establecimiento de kpis, reporting parcial semanal y reporte mensual.
Plan pauta	Planificación, gestión, monitoreo y optimización de campañas publicitarias en redes sociales y buscadores, creación de contenido publicitario, banners, videos, post, historias, anuncios de texto, etc. Reporting semanal y mensual.
Branding	Definición de tipografía, paleta de colores, logo, Isologo, Avatar, papelería como: formato carta y oficio, plantilla de presentación, tarjeta de contacto, plantillas para redes sociales, etc; Aplicaciones de marca y manual de marca.

Nota. La tabla menciona los paquetes estandarizados de servicios ofrecidos por Tinca Lab.

En el estudio técnico, basado en este análisis de la demanda, se determinará el tamaño del proyecto o la participación del mercado que se debe satisfacer. Este estudio permitirá evaluar en detalle las necesidades de las empresas interesadas, identificar las áreas de enfoque y establecer estrategias para abordar eficazmente la demanda. Al comprender el alcance y las características específicas del mercado, será posible diseñar soluciones personalizadas y adaptadas a las necesidades de cada empresa, maximizando así las oportunidades de éxito en el mercado de servicios de marketing.

4.3 Análisis de las cinco fuerzas de Porter

“El modelo de las cinco fuerzas de Porter permite identificar y describir las cinco fuerzas económicas que rigen cada sector industrial. Más exactamente, explica cómo estas fuerzas determinan la intensidad competitiva, el potencial de rentabilidad y el grado de atracción de cada sector económico” (Silva, 2022). A continuación, presentaremos las 5 fuerzas de Porter para el sector de marketing digital: Poder de Negociación de los Clientes, Amenaza de nuevos sustitutos, Amenaza de nuevos competidores entrantes, Poder de Negociación de Proveedores y Rivalidad entre competidores existentes.

A continuación, se presenta el análisis de las 5 fuerzas de Porter para Tinca Lab:

4.3.1 Poder de negociación de los clientes

El poder de negociación de los clientes en el sector de marketing digital en Santander es alto. Los clientes tienen múltiples opciones para elegir entre una variedad de agencias y empresas de marketing digital, existiendo más de 80 agencias solo en Bucaramanga y su área metropolitana, lo que permite a los clientes comparar servicios, precios, resultados y reputación de los proveedores antes de tomar una decisión. Esta amplia oferta de servicios incrementa el poder de negociación de los clientes, ya que pueden presionar a las agencias para obtener mejores precios y condiciones.

Además, los clientes suelen tener altas expectativas en términos de calidad, resultados medibles y servicio personalizado. Según un estudio de la Asociación Colombiana de Publicidad (2021), los clientes en el sector digital valoran especialmente la capacidad de las agencias para demostrar un retorno claro sobre la inversión (ROI) y ofrecer soluciones innovadoras que se adapten a sus necesidades específicas. Esta demanda de resultados medibles obliga a las agencias de marketing digital a ser más competitivas y flexibles, adaptándose rápidamente a las cambiantes demandas del mercado.

La tecnología también juega un papel crucial en el poder de negociación de los clientes. Con el acceso a herramientas y plataformas que permiten una mejor medición y análisis de las campañas de marketing, los clientes están más informados y pueden exigir un mayor nivel de transparencia y eficacia en los servicios que contratan. Según García y Martínez (2022), la disponibilidad de datos y análisis en tiempo real permite a los clientes evaluar de manera continua el desempeño de sus campañas, lo que les otorga una ventaja significativa en las negociaciones con las agencias.

Para mantener la satisfacción y fidelidad de los clientes, las empresas de marketing digital deben ofrecer soluciones personalizadas y efectivas. Esto incluye una comunicación constante y efectiva, así como la capacidad de ajustar las estrategias en función de los resultados obtenidos y las nuevas tendencias del mercado. La adaptabilidad y la innovación son esenciales para las agencias que buscan destacar en un mercado tan competitivo.

4.3.2 Amenaza de nuevos sustitutos

La amenaza de nuevos sustitutos en el sector de marketing digital incluye a todas las empresas que puedan ofrecer servicios similares o alternativos, considerándose así competidores potenciales o directos. En la era de la digitalización, existen muchas empresas que prestan servicios de marketing con distintos enfoques, recursos, herramientas y estrategias, lo cual genera un alto riesgo de sustitución.

El principal factor que podría incrementar la intensidad de esta fuerza es la decisión de las Pymes de seguir utilizando publicidad tradicional o de optar por plataformas de automatización de recursos, aunque estas últimas sean poco personalizables. La publicidad tradicional, aunque todavía usada en ciertos contextos, sería un retroceso y una contradicción frente a las tendencias actuales del mercado digital. Optar por plataformas automatizadas, por otro lado, presenta altos costos iniciales y requiere mano de obra especializada para su manejo, lo que implica mayores inversiones. Según un informe de Digital Marketing Insights (2023), el 70% de las Pymes prefieren soluciones que equilibren costo y personalización, lo que actualmente es una barrera para la adopción masiva de plataformas automatizadas.

En el contexto actual del sector, el poder de esta fuerza es bajo. Las barreras de entrada para las plataformas automatizadas incluyen no solo el costo y la necesidad de personal capacitado, sino también la capacidad de estas plataformas para ofrecer resultados personalizados y efectivos.

Aunque las plataformas de automatización pueden ofrecer eficiencia, la falta de personalización limita su atractivo, especialmente para las Pymes que buscan estrategias de marketing adaptadas a sus necesidades específicas.

Sin embargo, esta situación puede cambiar si en el futuro se democratizan las plataformas de automatización de marketing. Si estas herramientas se vuelven más accesibles, con costos reducidos y una mayor facilidad de uso, podrían convertirse en una amenaza significativa. La democratización de la tecnología de automatización de marketing podría reducir las barreras de entrada y hacer que más empresas consideren estas plataformas como una alternativa viable a las agencias de marketing digital tradicionales.

4.3.3 Amenaza de nuevos competidores entrantes

La amenaza de ingreso de nuevos competidores en el sector de marketing y publicidad digital está influenciada por la atractividad del sector para las empresas emergentes, medida principalmente por las barreras de entrada. A menor sean las barreras de entrada o más sencillo sea superarlas, mayor será la intensidad de esta fuerza, ya que nuevos participantes pueden entrar con herramientas, recursos y capacidades que amenazan a los actuales competidores del sector. Según Sortlist (s.f.), muchos negocios emergentes prefieren proveedores especializados en ciertos servicios, como agencias enfocadas en sectores específicos como salud o inmobiliario, y valoran una relación más cercana con sus proveedores. Esto indica un nicho que podría ser atractivo para nuevos competidores especializados.

En Bucaramanga, existen diversas agencias digitales destacadas. Según Sortlist (s.f.), las 10 agencias más influyentes son: Toy Comunicación, MDB Agencia de Marketing Digital, Simetrika, MAD, POPCORN, Dardo Creativo, Agencia Y2D, Agencia ViGrafik, LG Marketing Digital, y Marketing 1ª Agencia. Estas empresas, algunas con más trayectoria que otras, generan

ingresos superiores a 40 millones de pesos mensuales, haciendo del sector un objetivo atractivo para nuevas empresas que buscan ganancias significativas.

El poder de esta fuerza se incrementa cuando las empresas presentes en el sector no pueden responder efectivamente a la entrada de nuevas empresas. Las barreras principales en el sector incluyen la necesidad de experiencia y capital robusto. La experiencia es crucial para garantizar la calidad de los servicios prestados y ganar la confianza de los clientes, mientras que el capital es necesario para mantener la promoción y llevar a la empresa a una etapa de madurez.

En términos de normatividad, el sector es relativamente flexible en cuanto a regulaciones para publicaciones, acceso a redes y herramientas publicitarias. Sin embargo, la experiencia del equipo y un capital significativo siguen siendo barreras importantes. Esto significa que, aunque es posible entrar al mercado, alcanzar el éxito y la madurez empresarial requiere superar estos desafíos.

En conclusión, la intensidad de la fuerza de la amenaza de nuevos competidores en el sector de marketing digital es media. Si bien la flexibilidad normativa y la atractividad del mercado pueden atraer a nuevos participantes, la necesidad de experiencia y capital actúan como barreras significativas. Las empresas emergentes pueden encontrar oportunidades, pero deben estar preparadas para invertir en recursos y desarrollar la experiencia necesaria para competir efectivamente.

4.3.4 Poder de negociación de los proveedores

El poder de negociación de los proveedores en el sector de marketing digital puede verse afectado por varios factores, incluyendo la concentración de proveedores, la diferenciación de productos, los costos de cambio, la disponibilidad de proveedores alternativos y la importancia estratégica de los productos o servicios que ofrecen. La concentración de proveedores en el sector

de marketing digital es baja en la mayoría de los casos, pero hay excepciones significativas como el duopolio de Google y Meta. Según Pico (2022), estas dos plataformas dominan el 54,7% del mercado publicitario. Aunque este dominio ha sido desafiado por redes sociales emergentes como TikTok, la cantidad de proveedores de espacios publicitarios sigue siendo limitada. La concentración baja, en general, puede reducir el poder de negociación de los proveedores, pero en casos específicos como Google y Meta, su influencia es considerable.

La diferenciación de productos en el sector de marketing digital está en constante crecimiento. El modelo de negocio de espacios publicitarios ha evolucionado, permitiendo que cualquier espacio físico o digital con un alcance considerable pueda ser alquilado para publicidad. Esto crea una mayor variedad de opciones para las agencias de marketing, disminuyendo el poder de los proveedores al aumentar la competencia y la oferta de servicios diferenciados.

Los costos de cambio pueden variar dependiendo del tipo de servicio de marketing digital. Por ejemplo, en el caso de servicios como el Email-Marketing, donde hay un mayor número de proveedores, los costos de cambio son relativamente bajos, lo que disminuye el poder de negociación de los proveedores. Sin embargo, para servicios más especializados como la publicidad programática, donde Google tiene una presencia significativa pero no dominante, los costos de cambio pueden ser más altos, incrementando el poder de negociación de los proveedores (Smith, 2021).

Existen diversas plataformas, herramientas y proveedores de servicios disponibles a nivel nacional e internacional. Las agencias y empresas de marketing digital tienen la capacidad de elegir entre múltiples opciones para satisfacer sus necesidades y las de sus clientes. Esta disponibilidad de proveedores alternativos generalmente reduce el poder de negociación de los proveedores.

La importancia estratégica de ciertos productos o servicios puede influir significativamente en el poder de negociación de los proveedores. Por ejemplo, en contextos de negocios donde el Email-Marketing es el servicio óptimo, la abundancia de proveedores reduce su poder de negociación. En contraste, en el mercado de publicidad programática, aunque Google es un jugador importante, otros proveedores como Microsoft también tienen una cuota de mercado considerable, lo que equilibra el poder de negociación (Brown, 2020).

Queda claro que el poder de negociación de los proveedores en el sector de marketing digital es generalmente alto, dado que la limitación en el número de proveedores claves, como Google y Meta, les otorga una considerable capacidad para variar precios según la demanda. No obstante, la situación puede variar dependiendo del contexto específico del negocio y sus necesidades particulares. Proveedores especializados o con una posición dominante pueden tener una influencia significativa en términos de precios, calidad de servicios o disponibilidad de tecnologías específicas.

4.3.5 Rivalidad entre competidores existentes

En el sector de marketing digital en Santander, Colombia, la rivalidad entre los competidores existentes es alta. La región cuenta con una amplia gama de agencias y empresas especializadas que compiten intensamente por los mismos clientes y proyectos. La barrera de entrada relativamente baja y la creciente demanda de servicios digitales han contribuido a crear un entorno altamente competitivo.

Las empresas de marketing digital en Santander deben diferenciarse para ganar y mantener una ventaja competitiva. Esto se logra mediante la calidad de los servicios ofrecidos, la especialización en nichos específicos y la innovación constante. Por ejemplo, algunas agencias se destacan por ofrecer servicios altamente personalizados y adaptados a sectores específicos, como

la salud, inmobiliario o turismo. Esta especialización permite a las agencias posicionarse como expertos en sus respectivos campos, atrayendo así a clientes que buscan soluciones más personalizadas y efectivas.

Además, la innovación es crucial en un sector en constante evolución. Las agencias deben estar al tanto de las últimas tendencias y tecnologías para ofrecer servicios innovadores que respondan a las cambiantes necesidades del mercado. Según un estudio de Digital Marketing Trends (2023), el 75% de las agencias en Colombia han incrementado su inversión en nuevas tecnologías y formación de personal para mantenerse competitivas.

La competencia también se intensifica debido a la presión por mantener precios competitivos sin sacrificar la calidad del servicio. Las agencias deben encontrar un equilibrio entre ofrecer precios atractivos y mantener la rentabilidad. Esto es particularmente desafiante en un mercado donde los clientes tienen múltiples opciones y pueden comparar fácilmente los servicios y precios de diferentes proveedores.

4.4 Descripción del servicio, características y usos

Según un estudio realizado por la organización Valora Analitik (2022), dos de los principales desafíos de las Pymes son la gestión de ventas y de marketing, a continuación, detallamos las estrategias que permiten conseguir estos objetivos:

La gestión comercial y de marketing suelen unificarse en las Pymes, esto debido principalmente a la limitación de presupuesto y a la necesidad de optimización de este, por lo que las empresas suelen buscar estrategias que les permitan maximizar el impacto de sus acciones de marketing y generar resultados comerciales efectivos. La unificación de la gestión comercial y de marketing implica integrar las actividades y decisiones relacionadas con la promoción, ventas, distribución y relaciones con los clientes, de manera que se puedan aprovechar sinergias y obtener

un enfoque coherente y alineado. Esta integración permite a las Pymes aprovechar al máximo sus recursos limitados y optimizar el retorno de inversión en sus esfuerzos de marketing. Al desarrollar estrategias integradas, las empresas pueden dirigir sus recursos hacia las acciones más efectivas, adaptarse rápidamente a las necesidades del mercado y lograr una ventaja competitiva sostenible. Al unificar la gestión comercial y de marketing, las Pymes pueden impulsar su crecimiento, aumentar su visibilidad en el mercado y fortalecer su posición frente a la competencia.

Teniendo en cuenta lo anterior, Tinka Lab cuenta con un catálogo de servicios de marketing digital que cubren: *branding* o marca empresarial, diseño y desarrollo de páginas web y/o *E-commerce*, administración de pauta publicitaria en redes sociales, creación de contenido, producción audiovisual y diseño gráfico. La construcción de este catálogo tiene la intención de ofrecer un servicio 360 donde se centralicen los esfuerzos de marketing por medio de estrategias y acciones medibles que ayuden a las empresas a lograr sus objetivos mientras se optimiza su presupuesto y se alinean con la naturaleza de la empresa. Estos servicios ayudan también a la gestión comercial al facilitar los canales digitales para generar acciones comerciales, atención, compra directa, etc. Como por ejemplo las tiendas virtuales donde el usuario genera la compra o contratación de forma autónoma directamente en el sitio, otro ejemplo es el canal de WhatsApp es uno de los canales a los que suelen ser dirigidos los clientes potenciales y el cual según Forbes Colombia (2022) es uno de los canales más usados por áreas comerciales.

4.5 Proyección de la demanda

Considerando un tamaño total de público objetivo de 5298 empresas en los nichos del sector turismo, salud, inmobiliario y *retail* de moda, se proyecta que la agencia de marketing digital, enfocada en estos segmentos, desea lograr una cuota de mercado del 0,8% en los próximos 3 años.

Considerando los nichos objetivo, se proyecta una demanda de aproximadamente 42 clientes en los próximos 3 años. Es importante tener en cuenta que estas cifras son estimaciones y pueden estar sujetas a variaciones en función de factores económicos, competitivos y de demanda del mercado. La agencia deberá adaptar su estrategia de marketing y ventas para alcanzar y superar estos objetivos de demanda.

4.6 Análisis de la oferta

El análisis de la oferta de agencias de marketing digital en la ciudad de Bucaramanga y su área metropolitana revela la existencia de un mercado dinámico y competitivo. Esta región cuenta con un aproximado de 80 agencias especializadas en brindar servicios de marketing digital a empresas y negocios de diversos sectores.

Se han establecido tanto agencias locales como sucursales de reconocidas empresas a nivel nacional, lo que indica el interés y el potencial que tiene este mercado en la región.

En cuanto a la calidad de los servicios ofrecidos, se destaca la presencia de agencias con amplia experiencia en estrategias digitales. Estas agencias suelen contar con equipos multidisciplinarios que incluyen profesionales en áreas como diseño gráfico, desarrollo web, análisis de datos y gestión de redes sociales. Además, muchas de ellas se mantienen actualizadas con las últimas tendencias y herramientas del marketing digital, lo que les permite ofrecer soluciones efectivas y adaptadas a las necesidades específicas de cada cliente.

Es importante mencionar que la competencia entre las agencias de marketing digital es fuerte. Para diferenciarse, muchas de ellas se enfocan en nichos específicos o en la especialización en ciertos sectores empresariales. Esto les permite brindar servicios personalizados y profundizar su conocimiento en las particularidades de cada industria.

Se han identificado cuatro agencias en la ciudad que son la competencia más directa de Tinca Lab las cuales se enuncian y analizan a continuación y se podrá detallar el análisis de competitividad en el Apéndice E:

1. LG marketing digital: es una agencia de marketing digital con especialización en servicios de redes sociales y páginas web con un mercado amplio que se ha posicionado gracias a su amplia trayectoria, ya que cuenta con casi 10 años en el mercado.
2. MAD agencia: es una agencia que a pesar de no contar con muchos años de experiencia se diferencia por su propuesta creativa principalmente representadas en campañas compuestas, conceptualizadas y 360°, que la ha llevado a trabajar con grandes marcas como Cenfer, Megamall y concesionarios de KIA.
3. Idea directa: es una agencia con 4 años de antigüedad en el mercado cuyo principal diferencial es la propuesta tecnológica ya que integran estrategias y servicios de marketing con desarrollo de software como páginas web y aplicaciones.
4. Dardo creativo: es una agencia que no cuenta con muchos años de experiencia, pero cuya principal fortaleza es su *networking* y oferta de servicios lo que le ha permitido trabajar con diversas marcas desde su entrada al mercado.

En términos de precios, se puede observar una amplia gama de opciones en el mercado. Las tarifas varían según el nivel de servicio y la complejidad de los proyectos. Algunas agencias ofrecen paquetes prediseñados, mientras que otras brindan soluciones a medida. Los precios suelen estar influenciados por factores como la reputación de la agencia, su trayectoria y la demanda en el mercado, esto lo identificamos de forma más detallada en el anexo () donde vemos el rango de precios de cada agencia competidora.

En resumen, el análisis de la oferta de agencias de marketing digital en Bucaramanga y su área metropolitana revela un mercado en constante crecimiento y competitividad. Existe una amplia variedad de agencias con experiencia y conocimientos especializados que ofrecen soluciones adaptadas a las necesidades de las empresas locales. La diversidad de opciones y la competencia entre las agencias permiten a las empresas encontrar servicios de marketing digital de calidad a precios competitivos.

Se observa que muchas de las agencias tienen en contra su poca experiencia en el mercado pero que buscan fortalecerlo con servicios de calidad y diferenciales, además de mostrar constantemente casos de éxito lo cual refuerza la confianza del cliente potencial, se observa competencia directa y fuerte a la cual hay seguir de cerca. Los competidores analizados se escogieron basados en el perfil y su similitud con Tinca Lab para tener mayor precisión en la comparación, ya que hay agencias de nichos y escalas diferentes.

Existen otras empresas que son agencias de publicidad y agencias de marketing en la ciudad que hacen parte de la competencia dentro del mercado como:

- Mostacho marketing
- J & M agencia de marketing digital
- MDB agencia
- Simetrika Agencia de marketing
- Agencia AXIOMA
- Agencia 1^a
- Vexo agencia de marketing
- Agencia ViGrafik

4.7 Estrategia del mix de marketing

Se diseña el mix de marketing teniendo en cuenta las necesidades de los usuarios y clientes de los servicios, se desarrolla el análisis de las 4p's del mercado para lo que se desglosará de la siguiente manera.

4.7.1 *Producto o servicio*

En este punto, se destaca la importancia de satisfacer las necesidades del cliente a través de servicios específicos adaptados a cada sector. Tinka Lab debe desarrollar estrategias digitales personalizadas para diferentes industrias. Para las Pymes, esto implica ofrecer servicios como la creación de sitios web optimizados, el diseño de experiencias interactivas y la implementación de sistemas de reservas en línea, especialmente para el sector turismo. En el sector inmobiliario, el enfoque debe estar en la generación de leads y la promoción de propiedades mediante estrategias de contenido y publicidad en línea.

En el sector salud, Tinka Lab debe proporcionar servicios de branding y comunicación digital, destacando la reputación y los servicios médicos de sus clientes. Para el sector *retail*, es crucial centrarse en estrategias de comercio electrónico, redes sociales y publicidad en línea para impulsar las ventas y aumentar la visibilidad de las marcas.

Para facilitar la contratación y asegurar que se cubran las necesidades esenciales de distintos tipos de empresas, se han diseñado paquetes de servicios específicos. Estos paquetes están estructurados para ofrecer soluciones integrales y accesibles, adaptadas a las particularidades de cada sector, garantizando así una mayor efectividad y satisfacción del cliente. Los detalles de estos paquetes se pueden ver en la Tabla 5.

4.7.2 Precio

Se han establecido paquetes predeterminados que buscan cubrir las necesidades principales a distintos niveles con el fin de hacer más sencilla la negociación y contratación, pero eso no es estricto ya que está sujeto a negociación, contexto de la empresa y presupuesto disponible, pero brinda mayor facilidad en la labor comercial, los precios deben ser competitivos con el mercado pero a la vez deben garantizar que el servicio sea de calidad, no se busca sacrificar calidad por precio, a pesar de ese ser uno de los primeros problemas de Tinca lab, en este punto es importante la estructura de costos para generar mejor estructura de precios y poder implementar estrategias de *crossselling* o *up selling*, a continuación se detallan los precios por planes de redes y el servicio de branding que son la base de Tinca Lab.

Tabla 6

Precio de venta de los planes, sin IVA

Servicio	Precio de venta sin IVA
Plan A Redes	\$1.342.182
Plan B Redes	\$1.972.909
Plan C Redes	\$2.410.545
Plan Pauta	\$755.636
<i>Branding</i>	\$1.318.909

Nota. Los precios son de paquetes preestablecidos, pero pueden variar y adaptarse de acuerdo con negociación.

4.7.3 Plaza

Las agencias del sector, principalmente las de competencia directa cuentan con espacios físicos, normalmente oficinas pequeñas donde centralizan su operación, pero a nivel general cuentan con al menos un porcentaje de la operación de forma virtual, ahora bien la mayoría de las agencias suelen estar ubicadas en puntos no tan estratégicos sino cuyo costo de arriendo sea medio ya que presencia se da principalmente en el entorno digital, contando con un inventario de: pagina

web, redes sociales como: Instagram, Facebook, Tik Tok, etc. El beneficio de las plazas virtuales se encuentra principalmente en su alcance, se tiene un alcance casi ilimitado a la vez que presenta la capacidad de obtener datos más detallados que se pueden usar de forma estratégica como por ejemplo aplicando estrategias de captación directa por redes sociales o páginas web.

Por lo que la plaza principal de Tinca Lab van a ser principalmente virtuales con todo el despliegue de activos digitales con los que cuenta y su fortalecimiento y en menor medida los eventos donde se busca la consecución de leads y la visibilidad de la marca.

4.7.4 Promoción

Para la promoción de una agencia de marketing digital es necesario verse a sí misma como un cliente pero es de suma importancia la gestión offline y el *networking*, esto por la naturaleza del servicio prestado y que la recomendación es fundamental a la hora de la toma de decisión por parte de un cliente, por lo tanto la promoción deberá ser en 360°, donde la presencia digital sea la carta de presentación, teniendo un sitio web optimizado y atractivo, con información de valor y casos de éxitos, redes sociales con contenido de calidad y que entreguen valor, una marca optimizada, que demuestre uniformidad y precisión, esto sumado al trabajo offline que es principalmente, tener un buen trato con los clientes para que ellos recomienden el trabajo, recurrir al *networking* a través de planes de referidos que permitan conectar con posibles clientes y por ultimo participar de eventos empresariales llevando siempre la propuesta de valor que sea atractiva para generar clientes potenciales.

5. Estudio técnico

El presente estudio tiene como objetivo presentar los primeros servicios que se espera ofrecer por parte de Tinca Lab, detallando cómo se llevarán a cabo los procesos de prestación de

dichos servicios. Además, se propone una ampliación de la estructura corporativa de la empresa, junto con un análisis de la capacidad operativa necesaria para sostener su crecimiento. Este análisis incluye una evaluación de las herramientas físicas y digitales requeridas para asegurar una operación eficiente y eficaz. Asimismo, se abordarán las estrategias para implementar estas herramientas y procesos, garantizando que Tinca Lab pueda satisfacer las necesidades de sus clientes de manera óptima.

5.1 Descripción del servicio

A continuación, se enlistan los servicios y las descripciones de estos servicios con el fin de contextualizar sobre la oferta de Tinca Lab.

Tabla 7

Descripción del servicio de la agencia de marketing digital

Servicio	Descripción
Estrategia de marketing digital	Tinca Lab ofrece servicios de desarrollo de estrategias personalizadas que maximizan la visibilidad y el alcance en línea de las marcas. Se analiza el mercado objetivo, se investiga a los competidores y se utilizan datos relevantes para diseñar una estrategia integral que impulse el crecimiento y la generación de leads.
Optimización de motores de búsqueda (SEO)	Se implementan técnicas avanzadas de SEO para mejorar la visibilidad de los sitios web en los motores de búsqueda. Se realiza una investigación exhaustiva de palabras clave, se optimizan las páginas web, se mejora la estructura del sitio y se genera contenido relevante y de calidad para aumentar la clasificación en los resultados de búsqueda orgánica. Esto ayuda a atraer tráfico de calidad y generar más oportunidades de negocio.
Marketing de contenidos	Se crea y distribuye contenido valioso y relevante que atrae, informa y engancha a la audiencia objetivo de las marcas. Ya sea a través de blogs, artículos, infografías o videos, un equipo de redacción y creativos expertos se encarga de producir contenido de alta calidad que establece a las marcas como un referente en la industria. Este enfoque ayuda a generar confianza, atraer clientes potenciales y fomentar la fidelidad de los existentes.
Gestión de redes sociales	Se desarrollan estrategias efectivas de gestión de redes sociales para fortalecer la presencia en línea de las marcas. Se crean perfiles atractivos en las plataformas relevantes para la audiencia, se generan publicaciones consistentes y relevantes, y se gestionan interacciones con los seguidores. La agencia también se encarga de monitorear las métricas y analizar los resultados para optimizar el rendimiento de las redes sociales.

Servicio	Descripción
Publicidad en línea	Se utilizan plataformas publicitarias en línea, como Google Ads y las redes sociales, para promocionar el estudio técnico de manera efectiva. Se crean anuncios personalizados, se optimizan las campañas en función de los resultados y se realiza un seguimiento exhaustivo para maximizar el retorno de la inversión. El objetivo es aumentar la visibilidad de las marcas, atraer tráfico de calidad y convertir esos visitantes en clientes potenciales.
Análisis y seguimiento de datos	Se implementan herramientas de análisis para rastrear y medir el desempeño de todas las actividades de marketing digital. Se recopilan y analizan datos clave, como el tráfico del sitio web, las conversiones y las interacciones en las redes sociales, para comprender el comportamiento de la audiencia y realizar mejoras continuas en la estrategia. Esto permite tomar decisiones informadas y optimizar las campañas para obtener los mejores resultados posibles.
Branding	Se ayuda a desarrollar una identidad de marca sólida y coherente para las marcas. Se trabaja en colaboración con el cliente para definir los valores de la marca, crear un logotipo atractivo y diseñar una imagen de marca consistente en todos los canales digitales. Esto ayuda a diferenciarse de la competencia y construir una conexión emocional con la audiencia objetivo.
Creación de páginas web y E-commerce	Se crean sitios web profesionales y atractivos para las empresas, optimizados tanto para la experiencia del usuario como para los motores de búsqueda. Ya sea que se necesite un sitio web informativo o una tienda en línea completa, se encarga del diseño, desarrollo y mantenimiento de la página web. Se garantiza una navegación intuitiva, un diseño responsivo y una seguridad sólida para proporcionar una experiencia en línea excepcional a los clientes.
Creación de contenido audiovisual	Un equipo de expertos en producción audiovisual se encarga de crear contenido de alta calidad, como videos promocionales, tutoriales, demostraciones de productos y presentaciones, para las empresas. Se utilizan técnicas creativas y narrativas para transmitir de manera efectiva los mensajes clave, aumentar el <i>engagement</i> de la audiencia y generar un impacto duradero. Este contenido audiovisual se puede utilizar en el sitio web, redes sociales y campañas de marketing para mejorar la interacción y captar la atención de la audiencia objetivo.

5.1.1 Alcance de los servicios

A continuación, se detalla el alcance de cada servicio y las actividades que se desarrollan dentro de cada servicio, es importante destacar parte de estos servicios se ofrecen en paquetes de forma conjunta.

1. Estrategia de marketing digital:
 - Análisis del mercado objetivo y la competencia.
 - Desarrollo de una estrategia personalizada para la empresa.

- Definición de objetivos y métricas de éxito.
 - Identificación de tácticas y canales de marketing adecuados.
 - Planificación y ejecución de campañas digitales.
 - Seguimiento y optimización de resultados.
2. Optimización de motores de búsqueda (SEO):
- Investigación exhaustiva de palabras clave relevantes.
 - Optimización de la estructura y contenido del sitio web.
 - Mejora de la velocidad de carga y la experiencia del usuario.
 - Generación de enlaces de calidad y estrategias de construcción de backlinks.
 - Monitoreo del rendimiento SEO y ajustes continuos.
3. Marketing de contenidos:
- Creación de una estrategia de contenido basada en la audiencia objetivo.
 - Producción de contenido relevante y de alta calidad, como artículos, blogs, videos e infografías.
 - Distribución del contenido a través de diferentes canales y plataformas.
 - Promoción del contenido para aumentar su visibilidad y alcance.
 - Análisis de resultados y ajustes según el rendimiento.
4. Gestión de redes sociales:
- Creación y optimización de perfiles en las redes sociales relevantes.
 - Desarrollo de una estrategia de publicación y calendario de contenido.
 - Creación de publicaciones atractivas y relevantes.
 - Interacción y gestión de seguidores y comentarios.
 - Monitoreo de métricas y análisis de resultados para mejorar el rendimiento.

5. Publicidad en línea:

- Creación de campañas publicitarias efectivas en plataformas como Google Ads y redes sociales.
- Definición de objetivos publicitarios y audiencia objetivo.
- Desarrollo de anuncios personalizados y llamativos.
- Optimización y ajuste continuo de las campañas según los resultados.
- Seguimiento y análisis de métricas para maximizar el retorno de la inversión publicitaria.

6. Análisis y seguimiento de datos:

- Implementación de herramientas de análisis web para recopilar datos relevantes.
- Seguimiento del tráfico del sitio web, las conversiones y el comportamiento del usuario.
- Análisis de métricas para identificar tendencias y patrones.
- Generación de informes detallados y recomendaciones basadas en datos.
- Optimización de la estrategia y las tácticas de marketing según los insights obtenidos.

7. *Branding*:

- Definición de los valores y la personalidad de la marca del estudio técnico.
- Diseño de un logotipo atractivo y representativo.
- Desarrollo de una identidad visual coherente en todos los canales digitales.
- Creación de directrices de marca para asegurar la consistencia en la comunicación.
- Estrategias de posicionamiento de marca para diferenciarse de la competencia.

8. Creación de páginas web y E-commerce:

- Diseño y desarrollo de sitios web profesionales y atractivos.
- Personalización del diseño y la estructura según las necesidades de la empresa

- Implementación de funcionalidades específicas, como formularios de contacto o integración de sistemas de pago.
- Optimización del sitio web para una experiencia de usuario óptima y un rendimiento rápido.
- Mantenimiento y actualización continua del sitio web.

9. Creación de contenido audiovisual:

- Producción de videos promocionales, tutoriales, demostraciones de productos y presentaciones.
- Guiones y storyboards creativos para transmitir mensajes clave.
- Grabación y edición de video de alta calidad.
- Optimización del contenido audiovisual para su distribución en diferentes plataformas y canales.
- Monitoreo del rendimiento y análisis de resultados del contenido audiovisual.

Estos son los alcances generales de los servicios prestados por Tinca Lab. Sin embargo, es importante tener en cuenta que el alcance específico puede variar según las necesidades y los objetivos de la empresa o caso particular, así como los recursos disponibles.

5.2 Estudio de capacidad

A continuación, se presenta la capacidad planificada de Tinca Lab, buscando tener claridad de las necesidades de equipo, esta se obtuvo calculando el número de horas que cada plan demanda para cada rol involucrado, posteriormente podemos saber cuántas horas serán necesarias por rol y se podrá conocer la capacidad de la empresa de los siguientes 3 años.

Es crucial conocer el tiempo promedio que demanda cada servicio para determinar la cantidad de colaboradores que necesita Tinca Lab, planificando en función de la demanda esperada

y de las horas laborales definidas por el Ministerio del Trabajo. Según la última resolución del Ministerio, a partir de julio de 2023 se implementará una reducción gradual de la jornada ordinaria de trabajo. Las nuevas disposiciones son las siguientes: desde el 16 de julio de 2023, la jornada se reducirá en una hora; a partir del 16 de julio de 2024, será de 46 horas semanales; el 16 de julio de 2025, se reducirá a 44 horas; y, finalmente, desde el 16 de julio de 2026, será de 42 horas semanales máximas. Considerar estos cambios es fundamental para establecer correctamente la capacidad proyectada de la empresa (Ministerio del Trabajo, 2023).

Teniendo en cuenta que cada rol tiene porcentajes diferentes de participación en la prestación de cada servicio es importante tener claro lo que cada plan puede ocupar mínimo a cada colaborador involucrado, lo cual podemos ver en la Tabla 8.

Tabla 8

Tabla de demanda de horas de rol por plan

Rol	Costo por plan A	Costo por plan B	Costo por plan C	Plan de pauta	Branding	Total
Fotógrafo/editor	15	20	25	6	0	66
Diseñador grafico	5	8	10	4	25	63
Especialista digital	8	10	12	14	3	47
Community	15	25	30	0	0	70
Total	43	63	77	24	28	235

Nota. La tabla representa la demanda por horas de cada rol para ejecución de cada servicio

Se observa que cada plan requiere un numero especifico de horas por cada rol, esto es importante dado que si Tinca Lab quiere expandir su operación la inclusión de nuevo personal estará sujeta a esa demanda de los servicios en la medida que lo demanden. El análisis extendido se podrá apreciar en el Apéndice F.

5.2.1 Capacidad proyectada

Resulta importante planificar las necesidades de capacidad que se requerirán para cumplir con las metas de mercado establecidas, es por ello que se realiza la proyección de capacidad para

los siguientes tres años, teniendo en cuenta los roles necesarios para suplir la demanda, la ocupación de cada una y teniendo en cuenta que el número de horas semanales de acuerdo a las ultimas leyes laborales quedará en 45 horas semanales en promedio, el aumento de la demanda estimada se da la mano de proyección de ventas que se verá a detalle en el estudio financiero.

5.2.1.1 Capacidad proyectada año 1. En el primer año se espera lograr el conseguir 16 clientes en total, donde 1 son clientes de branding, 3 del plan A, 3 del plan B, 3 del plan C y 6 del plan de pauta y discriminado por plan como se observa en la Tabla 9.

Tabla 9

Proyección de demanda por rol para cada plan en el año 1

Tipo de plan	Horas requeridas por mes total x plan	Fotógrafo editor	Diseñador grafico	Especialista digital	Community	Cientes
Plan A	129	28	9	15	28	3
Plan B	189	54	22	27	68	3
Plan C	231	83	33	40	99	3
Plan de pauta	144	12	8	29	0	6
Branding	28	0	10	1	0	1
Total	721	176	82	111	194	16

Nota. La tabla presenta la proyección de demanda para el año 1 y la ocupación en horas por rol.

En este escenario contaremos con una ocupación promedio de los roles de 78% donde solo el rol de *community* necesitará una adición de 10 horas que serán pagas como extras, lo cual puede prever que se necesitará ampliar la capacidad para el año 2. El plan más fuerte es el plan de pauta y hay que tener presente que los clientes de branding son eventuales y no acumulables por la naturaleza de este.

5.2.1.2 Capacidad proyectada año 2. Para el año dos se proyecta tener un total de 27 clientes, contando con un promedio de 2 clientes de servicio de branding de forma mensual, en este escenario dada la demanda de capacidad se hará necesaria la ampliación de esta a través de la contratación de un nuevo fotógrafo y editor y un especialista digital ya que su ocupación superará el 100% como lo podremos ver en la Tabla 10.

Tabla 10

Proyección de demanda por rol para cada plan en el año 2

Tipo de plan	Horas requeridas por mes total x plan	Fotógrafo editor	Diseñador Grafico	Especialista digital	Community	Clientes
Plan A	215	46	15	25	46	5
Plan B	315	90	36	45	113	5
Plan C	385	138	55	66	165	5
Plan de pauta	240	21	14	48	0	10
Branding	56	0	20	2	0	2
Total	1,211	294	140	186	324	27

Nota. La tabla presenta la proyección de demanda para el año 2 y la ocupación en horas por rol.

Se puede observar que los roles anterior mente necesarios superarán el número de horas de capacidad la cual se establece de forma mensual en 163 dada por la reducción de la jornada laboral, lo cual reduce la capacidad podría generar el aumento en costos de horas extras para algunos roles como el de especialista digital tendría que contratarse por 18 horas extras.

5.2.1.3 Capacidad proyectada año 3. Para el año tres se proyecta tener un total de 45 clientes, contando con un promedio de 3 clientes de servicio de branding de forma mensual, en este escenario se prevé la contratación de una persona extra de cada rol con el objetivo de poder cumplir con la demanda de la operación.

Tabla 11*Proyección de demanda por rol para cada plan en el año 3*

Tipo de plan	Horas requeridas por mes total x plan	Fotógrafo editor	Diseñador grafico	Especialista digital	Community	Clientes
Plan A	387	83	28	44	83	9
Plan B	504	144	58	72	180	8
Plan C	616	220	88	106	264	8
Plan de pauta	408	35	23	82	0	17
Branding	84	0	30	4	0	3
Total	1.999	482	227	307	527	45

Nota. La tabla presenta la proyección de demanda para el año 3 y la ocupación en horas por rol.

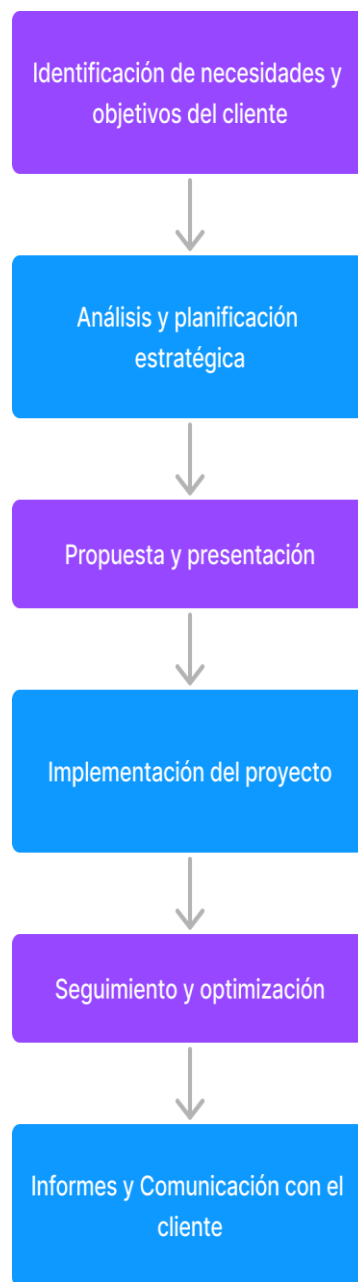
Se puede observar que los roles anterior mente necesarios superarán el número de horas de capacidad la cual se establece de forma mensual en 163, la ocupación promedio de los roles heredados del año 2 se sitúa en 152% donde el rol de fotógrafo es el más ocupado y por lo cual es necesaria la ampliación de la capacidad aproximadamente al doble de la capacidad actual.

Las tablas y los análisis se podrán ver de forma detallada en el anexo F donde se encuentra la capacidad actual, la capacidad actual ideal y la capacidad proyectada para los siguientes 3 años.

5.3 Flujos de operación

5.3.1 Flujo de procesos cliente-proyecto

A continuación, en la Figura 19 se exponen los pasos a seguir de cara a la ejecución general de un proyecto frente al cliente.

Figura 19*Flujo de procesos cliente-proyecto*

1. Identificación de necesidades y objetivos del cliente:

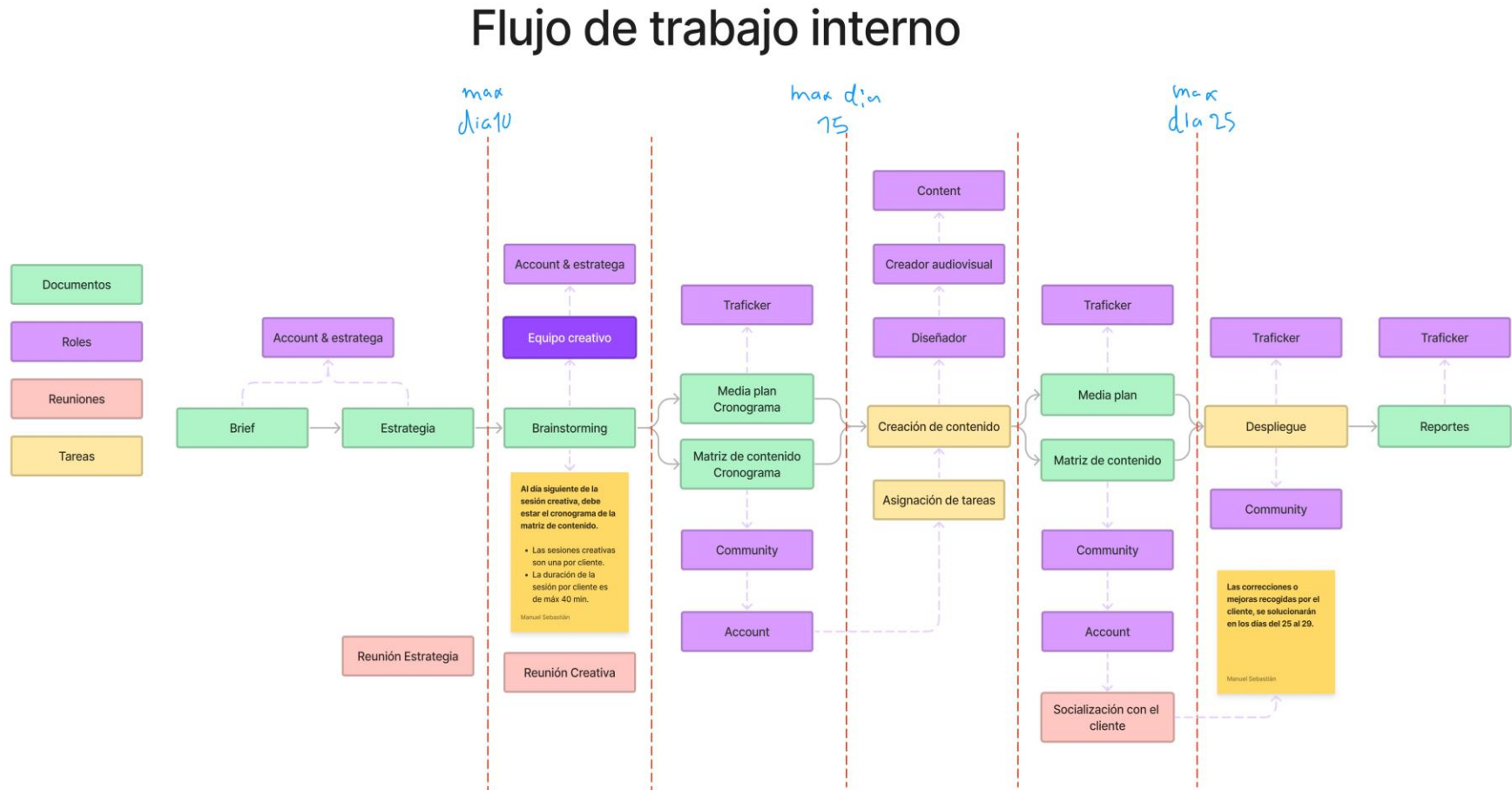
- Realizar una reunión inicial con el cliente para comprender sus necesidades, metas y objetivos comerciales.

- Obtener información detallada sobre la industria, el público objetivo y la competencia del cliente.
2. Análisis y planificación estratégica:
 - Realizar un análisis exhaustivo de la situación actual del cliente y su presencia en línea.
 - Identificar oportunidades y desafíos clave.
 - Desarrollar una estrategia de marketing digital que se alinee con los objetivos del cliente.
 - Definir métricas y KPIs para medir el éxito de la estrategia.
 3. Propuesta y presentación:
 - Preparar una propuesta detallada que incluya los servicios específicos que se ofrecerán, el alcance del proyecto, los plazos y los costos.
 - Presentar la propuesta al cliente y aclarar cualquier duda o inquietud que puedan tener.
 4. Implementación del proyecto:
 - Establecer un plan de trabajo detallado con hitos y entregables claros.
 - Asignar un equipo de profesionales especializados en cada área de servicio, como SEO, SEM, redes sociales, diseño web, etc.
 - Comenzar la ejecución de las diferentes tácticas y actividades según lo acordado en la propuesta.
 5. Seguimiento y optimización:
 - Realizar un seguimiento regular del progreso del proyecto y de los resultados obtenidos.
 - Analizar datos y métricas para evaluar el rendimiento de las estrategias implementadas.
 - Realizar ajustes y optimizaciones según sea necesario para mejorar los resultados y alcanzar los objetivos establecidos.
 6. Informes y comunicación con el cliente:

- Preparar informes periódicos para compartir los resultados y el impacto de las acciones de marketing digital.
- Mantener una comunicación abierta y constante con el cliente, brindando actualizaciones, respondiendo preguntas y abordando cualquier problema que surja.

5.3.2 Flujo de trabajo interno

A continuación, se expone el diagrama de flujo interno que detalla los documentos adquiridos y generados, los roles involucrados, las reuniones requeridas y las tareas a desarrollar en el contexto del proceso de trabajo de una agencia de marketing digital.

Figura 20*Flujo de trabajo interno*

Esta representación proporciona una guía clara de la organización del proceso requerido para llevar a cabo los servicios de manera completa en una agencia de marketing digital. Si bien el flujo de trabajo puede variar según las características específicas del cliente o del servicio, en general, se seguirá la estructura previamente mostrada.

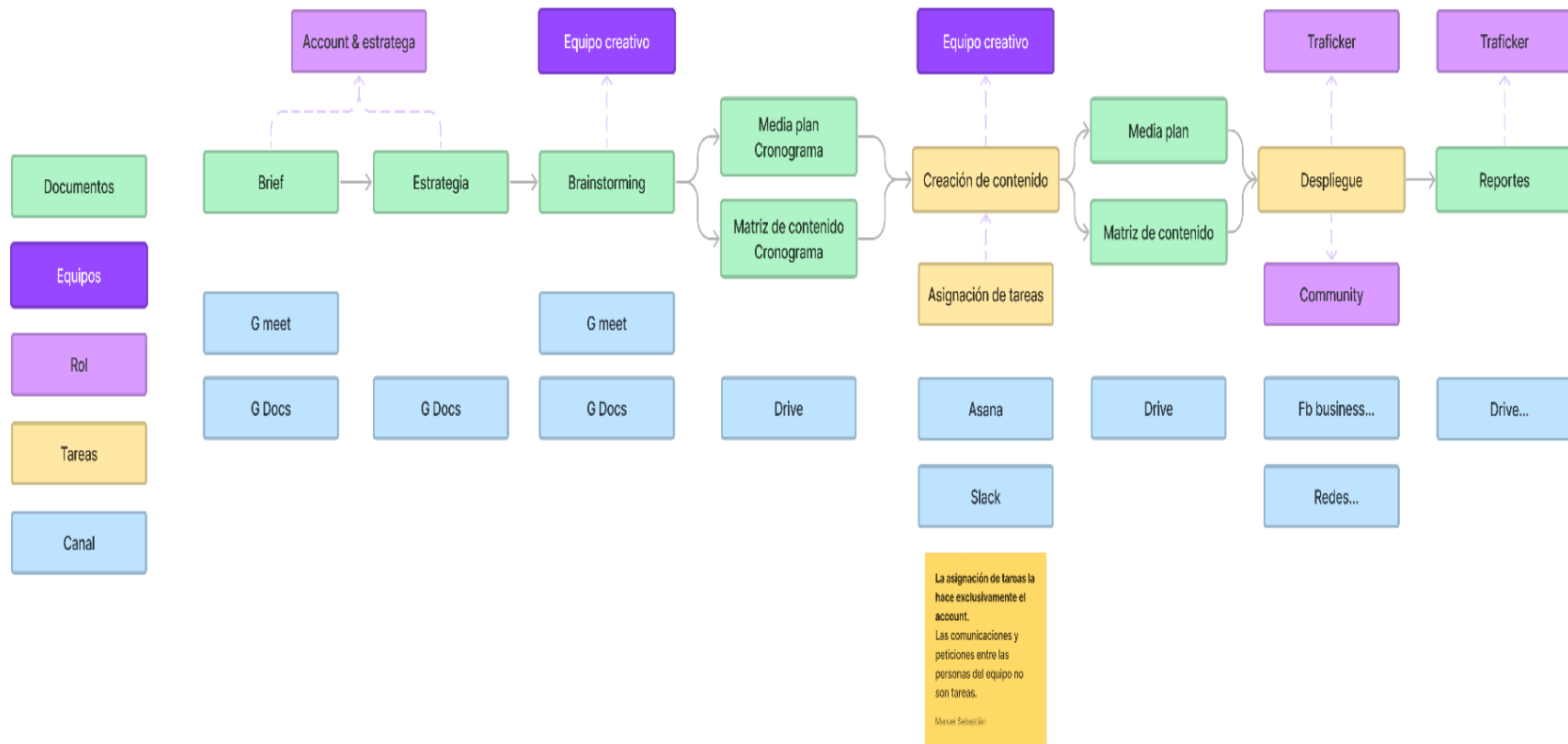
5.3.3 Flujo de comunicación

La comunicación es un componente esencial en la producción del servicio de marketing digital, análogo a un engranaje que asegura el funcionamiento adecuado y la obtención de resultados.

Tener una comprensión clara de los puntos de comunicación necesarios, los canales utilizados, las partes involucradas y las tareas asignadas aumenta significativamente la probabilidad de lograr procesos exitosos en una agencia de marketing digital. Sin embargo, es importante tener en cuenta que estos elementos pueden variar según el contexto específico de cada cliente y la dinámica requerida para el servicio.

Figura 21*Flujo de comunicación*

Flujo de comunicación

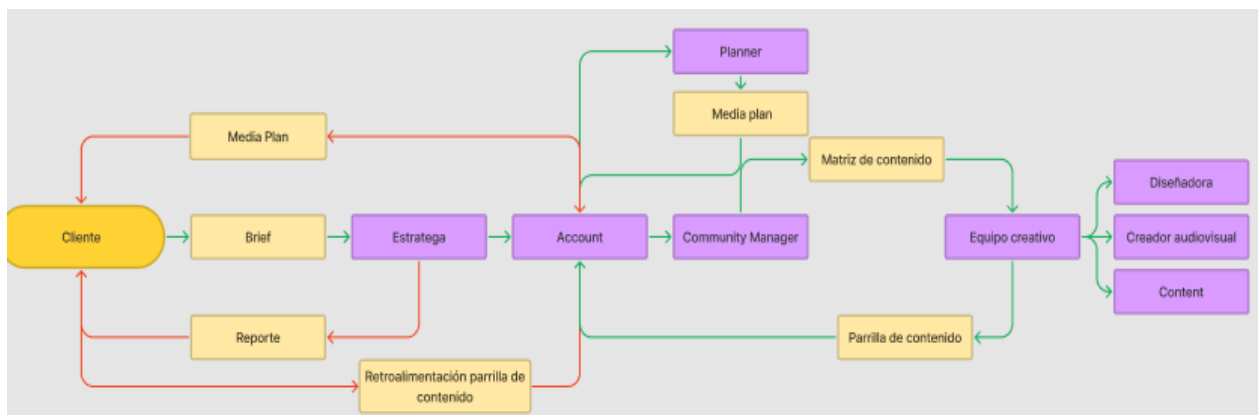


5.3.4 Flujo de trabajo cliente – agencia

La coordinación óptima entre el cliente y la agencia es importante para la obtención de los resultados y principalmente para la satisfacción del cliente, al involucrarlo generamos mejores resultados y una alineación directa con la esencia de la empresa.

Figura 22

Flujo de trabajo cliente – agencia



1. Plataformas de implementación de los servicios.

Los servicios prestados por una agencia de marketing digital se llevan a cabo en un entorno digital que se sustenta en plataformas interactivas utilizadas por los usuarios. Estas plataformas permiten la implementación de estrategias con el propósito de alcanzar los objetivos establecidos. A diferencia de los medios tradicionales, donde el contenido y las estrategias suelen ser generados por grandes emisores o en lugares/plataformas que no ofrecen la capacidad de medir su impacto, los medios digitales nos proporcionan la capacidad de realizar mediciones a diferentes niveles.

2. Esta capacidad de medición nos brinda información valiosa que contribuye a la toma de decisiones precisas.

Al tener acceso a datos concretos sobre el rendimiento de las estrategias, es posible evaluar su efectividad y realizar ajustes según sea necesario para optimizar los resultados. Esto aporta

mayor transparencia y eficiencia en la implementación de las estrategias de marketing digital, ya que las decisiones se basan en datos reales en lugar de suposiciones.

Además, la capacidad de medición en el entorno digital nos permite realizar un seguimiento detallado del retorno de la inversión (ROI) y evaluar el impacto de cada estrategia y táctica implementada. Con esta información, podemos determinar qué estrategias son más efectivas y eficientes en función de los resultados obtenidos.

A continuación, se presentan algunas de las principales plataformas utilizadas en el despliegue de servicios de marketing digital:

- 2.1.Redes sociales: plataformas como Facebook, Instagram, Twitter y LinkedIn se utilizan para interactuar con el público objetivo, compartir contenido relevante y promover la marca.
- 2.2.Blogs: las plataformas de blogs, como WordPress y Medium, permiten la creación y publicación de contenido informativo y persuasivo para atraer y retener a la audiencia.
- 2.3.Plataformas de email marketing: herramientas como MailChimp, SendinBlue y HubSpot facilitan el envío de correos electrónicos personalizados y automatizados para establecer una comunicación efectiva con los clientes y prospectos.
- 2.4.Geolocalización: plataformas como Google Maps y Foursquare permiten aprovechar la ubicación geográfica de los usuarios para brindar información relevante y personalizada, como ofertas locales o direcciones de tiendas cercanas.
- 2.5.Plataformas de anuncios: Google Ads, Facebook Ads y LinkedIn Ads son ejemplos de plataformas publicitarias que permiten la segmentación precisa de la audiencia y la exhibición de anuncios pagados en diversos formatos.

Estas plataformas son solo algunas de las herramientas utilizadas en el entorno digital para implementar estrategias de marketing. La selección de las plataformas adecuadas dependerá de los objetivos específicos de la agencia y las necesidades de los clientes.

5.4 Tamaño del proyecto

Después de realizar un análisis en la investigación de mercado, se ha comprobado que en la ciudad de Bucaramanga existe una demanda creciente de servicios de marketing. Cada vez más empresas y microempresas se muestran interesadas en adquirir estos servicios, ya sea como una decisión estratégica o por la presión de las condiciones del mercado en constante evolución. Esta demanda significativa se ha evidenciado en el análisis de mercado realizado, lo que demuestra claramente que el número de empresas interesadas en servicios de marketing está en constante aumento en Bucaramanga y su área metropolitana.

El proyecto actual se delimitará con el objetivo de captar el 0,8% del mercado de los servicios identificados en la investigación, teniendo en cuenta la competencia existente en el mercado local.

Basándonos en los resultados del análisis de la demanda, la agencia se enfocará en ofrecer servicios integrales para satisfacer las necesidades específicas de las MiPymes en los sectores de hotelería y turismo, salud y bienestar, *retail* e inmobiliario. Si consideramos el 3% de la población total, se estima que aproximadamente 159 empresas podrían convertirse en clientes potenciales de Tinka Lab.

Con una estrategia claramente definida y una capacidad adecuada para satisfacer las necesidades de los clientes, Tinka Lab se posicionará como un referente en el mercado local, brindando soluciones integrales y generando un impacto significativo en las empresas de los sectores mencionados.

5.5 Localización

La estructura tiene una localización general totalmente digital, lo cual de acuerdo con el estudio de prefactibilidad se delimitará, sin embargo, al ser un proyecto 100% virtual, es necesaria una infraestructura tecnológica de herramientas que permitan el correcto desarrollo de los procesos y el funcionamiento de Tinca Lab.

Al operar como una agencia de marketing digital sin un punto físico y con un enfoque totalmente digital, existen varios equipos, plataformas, software y herramientas esenciales para garantizar el funcionamiento adecuado de la agencia. A continuación, se detallan algunos de los elementos clave y se proporciona una estimación aproximada de los precios en pesos colombianos (COP) según los precios en el mercado de los diferentes equipos durante el primer semestre del 2024.

5.5.1 Equipo de computo

Se plantean dos opciones de acuerdo con las necesidades de la empresa por lo cual se revisa en el mercado cuales ofertas se ajustan a los requerimientos de la actividad a desarrollar y se obtienen estas dos:

Tabla 12

Equipo de cómputo inicial

Equipo de computo		
Referencia	All In One Lenovo 27" Pulgadas AIO 3	iMAC MQRQ3E/A
Memoria RAM	16 GB	8 GB
Capacidad	1 TB	256 GB
Procesador	AMD Rayzen 5	Chip M3
Precio	\$4.898.765	\$8.699.900

Teniendo en cuenta que para el diseño y la edición audiovisual se necesitan equipos con buen RAM y almacenamiento lo que ofrece mejor rendimiento se selecciona el Lenovo del cual se requerirán al menos cinco equipos con estas características.

Otro de los equipos necesarios para el desarrollo de las actividades de marketing digital que se prestarán son los dispositivos móviles donde de igual manera al ejercicio anterior se plantean dos alternativas donde se tiene en cuenta la resolución de cámara y la fluidez de su sistema:

Tabla 13

Equipo celular

Referencia	iPhone 15	iPhone 15 pro max
Cámara principal	15 MP	48 MP
Memoria RAM	6 GB	8 GB
Capacidad de almacenamiento	128 GB	256
Precio	\$3.493.795	\$4.795.900

Basándose en la necesidad se selecciona el iPhone 15 Pro-Max que brinda mayor capacidad, mejor cámara y capacidad de RAM lo que aportará en la correcta ejecución de las operaciones, de esto se requieren dos unidades.

5.5.2 Plataformas de software

Gestión de proyectos y comunicación: herramientas como Trello, Asana o Monday son útiles para la organización del trabajo, la asignación de tareas y la comunicación interna. Estas herramientas generalmente ofrecen planes gratuitos o con precios que varían desde \$50.000 COP hasta \$150.000 COP mensuales para planes más completos en el caso de ASANA que es la herramienta se espera usar, para las necesidades que se esperan presentar se selecciona el plan de \$99.999 COP.

5.5.3 Diseño gráfico y edición de imágenes

Adobe Creative Cloud es una suite de software ampliamente utilizada que incluye programas como Photoshop, Illustrator e InDesign. El costo mensual de una suscripción a Adobe

Creative Cloud que se requiere tiene un costo de \$1.364.028 pesos colombianos pagados anualmente.

5.5.4 Gestión de redes sociales

Plataformas como Hootsuite, Buffer o Sprout Social son útiles para programar publicaciones, monitorear el rendimiento y gestionar múltiples cuentas de redes sociales. La herramienta escogida luego de analizar la oferta es Hootsuite en su plan anual que tiene un costo de \$11.952.000 pesos colombianos pagados anualmente.

5.5.5 Automatización de marketing y CRM

Herramientas como HubSpot, Mailchimp o ActiveCampaign permiten automatizar procesos de marketing, como el envío de correos electrónicos, la generación de leads y el seguimiento de clientes. Luego de comparar las ofertas disponibles se selecciona HubSpot por sus funcionalidades en su plan marketing starter que tiene un costo de \$540.000 pesos colombianos pagados anualmente.

5.5.6 Herramientas adicionales

Además de las plataformas y software mencionados anteriormente, también es importante considerar el costo de servicios adicionales como el hosting de sitios web, servicios de análisis y seguimiento de datos, servicios de publicidad en línea (por ejemplo, Google Ads, Facebook Ads) y servicios de análisis SEO. Estos servicios pueden tener precios variables dependiendo de la escala y complejidad de las campañas.

Es importante tener en cuenta que los precios mencionados son estimaciones aproximadas y pueden variar en función de las especificaciones, las suscripciones seleccionadas y los proveedores de servicios en Colombia. Se recomienda investigar y comparar los precios actuales

en el mercado antes de tomar decisiones finales sobre la adquisición de equipos, plataformas, software y herramientas para una agencia de marketing digital totalmente digital en Colombia.

5.5.7 Requerimientos físicos y tecnológicos

Para el correcto funcionamiento operacional de Tinca es necesario contar con equipos de cómputo y recursos de software, con el fin de construir todo el entorno de desarrollo digital de la agencia. A continuación, se listan los costos y requerimientos necesarios para esto.

Tabla 14

Lista de recursos físicos

Descripción	Cantidad	Precio unitario	Precio total
Computador portátil de GB de RAM, Procesador Core i10	5	\$3.245.000	\$16.225.000
Teléfono móvil empresarial	1	\$1.500.000	\$1.500.000
Cámara semi profesional Canon 4000D	1	\$1.839.000	\$1.839.000
Set de 30 piezas de iluminación para fotografía	1	\$988.000	\$988.000
Total			\$20.552.000

Nota. La tabla detalla los recursos requeridos para la operación de Tinca Lab.

Tabla 15

Requisitos tecnológicos de software

Descripción	Valor mensual	Observaciones
ASANA gestor de tareas	\$55.000	Gestor de flujos de trabajo y tareas
Hootsult gestión de redes sociales	\$360.000	CMR para administrar distintas redes sociales y activos digitales
Adobe creative cloud, herramientas de diseño	\$255.000	Herramienta de diseño gráfico y edición audiovisual
Active campaing	\$212.000	Gestor de email marketing y embudos de venta
Google workspace	\$72.300	Suite de Google para uso empresarial, correos con dominios.
Slack	\$ -	Comunicación empresarial
Office 365	\$ -	Incluida en los computadores

Nota. La tabla detalla los requisitos tecnológicos de software necesarios para la operación y organización de Tinca Lab.

6. Estudio administrativo legal

El presente estudio administrativo y legal forma parte integral del plan de negocio para la creación de una agencia de marketing digital. El objetivo es establecer una base sólida tanto a nivel estructural como legal para la puesta en marcha y operación de la agencia. Este análisis incluye la propuesta de visión y misión, la planificación estratégica y los requisitos legales necesarios.

La visión de la agencia es destacarse como líder en el mercado de servicios digitales en la región, ofreciendo soluciones innovadoras y efectivas que permitan a los clientes conectarse auténticamente con su audiencia y alcanzar sus objetivos comerciales. La misión es brindar servicios de marketing digital de alta calidad, adaptados a las necesidades específicas de cada cliente, utilizando las herramientas y técnicas más avanzadas del sector.

En cuanto a la planificación estratégica, se detallan las metas a corto, mediano y largo plazo, junto con las estrategias y tácticas necesarias para lograrlas. Esto incluye un análisis exhaustivo del mercado, la identificación de oportunidades y amenazas, así como la creación de una estructura organizacional eficiente que permita ejecutar las estrategias propuestas de manera efectiva.

Además, el estudio cubre los requisitos legales indispensables para la constitución y operación de la agencia. Esto abarca la inscripción en los registros correspondientes, la obtención de licencias y permisos necesarios, el cumplimiento de las normativas laborales y fiscales, así como la protección de la propiedad intelectual y la privacidad de los datos de los clientes.

Este enfoque integral asegura que la agencia esté bien posicionada para competir en el dinámico mercado digital, operando de manera ética y conforme a la legislación vigente, lo cual es fundamental para la sostenibilidad y el éxito a largo plazo de la empresa.

6.1 Planeación estratégica

En la planeación estratégica se define de manera concreta la misión, la visión y los objetivos estratégicos se formulan las estrategias para lograr esos objetivos, se realiza a nivel organización logrando un enfoque global y conociendo así la profundidad del proyecto a nivel estratégico.

6.1.1 Misión

Somos una plataforma de crecimiento para las empresas y profesionales de habla hispana que busca su posicionamiento de marca, clientes potenciales y recurrencia a través de estrategias integrales e innovadoras a precios asequibles, con la finalidad de ayudarles en su transición al mundo digital.

6.1.2 Visión

La visión de Tinca Lab es convertirse en la principal agencia de marketing y transformación digital en Santander para el año 2030, brindando soluciones especializadas tanto a empresas tradicionales como del sector tecnológico. Nuestro objetivo es facilitar la transición exitosa de un gran número de negocios hacia el entorno digital, mejorando su presencia en línea y aumentando significativamente su facturación mediante estrategias integrales, innovadoras y efectivas. Aspiramos a ser reconocidos como el laboratorio líder en transformación digital, ofreciendo soluciones personalizadas y maximizando el potencial de cada cliente en su respectivo nicho de mercado.

6.1.3 Objetivos estratégicos

- Definir y establecer tres nichos específicos con una fuerte demanda y diversas posibilidades de negocio para diciembre de 2025, mediante análisis de mercado y estudios de viabilidad.

- Alcanzar una cuota de mercado del 0,8% en el sector de marketing digital en Santander para diciembre de 2027, manteniendo un crecimiento anual sostenido del 10%.
- Diseñar y lanzar al mercado tres nuevos paquetes de servicios integrales adaptados a los clientes objetivo antes de junio de 2025, con una satisfacción del cliente medida por encuestas superior al 85%.

6.1.4 Estrategias

Con base en el estudio realizado anteriormente y la identificación de las necesidades del mercado, Tinca Lab deberá implementar estrategias para captar clientes potenciales y lograr un crecimiento sostenible.

Utilizando sus propios servicios y capacidades, Tinca Lab se posicionará como agencia de marketing para los nichos de turismo, inmobiliario, salud y *retail* teniendo como base estrategias de corto y mediano plazo compuestas por diferentes tácticas como construcción *landing pages*, publicidad en línea, marketing de contenidos, *networking* estratégico, *webinars* entre otras tácticas basadas en las oportunidades que se presenten, no se establecen estrategias de largo plazo dado el constante cambio del mercado.

La agencia seguirá de cerca los resultados, analizando métricas clave y realizando ajustes necesarios. Además, se enfocará en la formación continua del equipo para mantenerse actualizados en las últimas tendencias del marketing digital.

6.1.5 Estrategias de penetración

- Visitas a empresas para presentar el portafolio: esto se debe hacer de forma periódica, esto va acompañado de campañas de generación de leads.
- Uso de *inbound* marketing para construir un *funnel* de conversión a través de página web, publicidad en redes sociales y publicidad en buscadores.

- Estrategia de *networking* a través de recomendaciones de familiares y conocidos.

6.1.6 Estrategia de ventas

- Venta consultiva con diagnóstico previo del cliente, donde se le entreguen soluciones a las necesidades identificadas en el diagnóstico previo.
- Precios y servicios adaptables a las características y necesidades del cliente.
- Estandarización de servicios en planes con precios y características flexibles.

6.1.7 Estrategias de servicio

- Ofrecer servicios basados en un diagnóstico previo que le den peso a su importancia.
- Transparencia y comunicación constante con los clientes para medir el impacto de los servicios y mejorar estrategias.
- Asesoría personalizada y constante para generar confianza y tranquilidad en los prospectos y clientes.

6.1.8 Estrategias de posicionamiento y ventas

6.1.8.1 Estrategia de posicionamiento.

Objetivo: dar a conocer a Tinca Lab como agencia de marketing especializada en MyPymes en la ciudad de Bucaramanga y su área metropolitana.

Duración: 6 meses a partir de la constitución de la empresa.

Presupuesto: \$9.000.000 pesos colombianos.

Público Objetivo: propietarios y gerentes de MyPymes del sector turístico, *retail*, inmobiliario y salud, y emprendedores.

Tácticas:

- Participación en eventos empresariales presenciales en Bucaramanga y su área metropolitana: involucrarse activamente en eventos empresariales locales brinda la

oportunidad de establecer conexiones cara a cara con empresas de la región. Esta presencia física refuerza el compromiso con la comunidad empresarial, creando una imagen sólida y confiable de Tinca Lab.

- Publicidad estratégica en redes sociales: desarrollar campañas publicitarias específicas en redes sociales permite alcanzar al público objetivo de manera efectiva. Al aprovechar las herramientas de segmentación, es posible dirigirse a audiencias específicas, aumentando la visibilidad de Tinca Lab y generando interacción y reconocimiento en plataformas clave.
- Producción de comerciales en formato video: la creación de comerciales en formato video proporciona una vía atractiva y dinámica para presentar los servicios y su impacto. Estos videos no solo transmiten información de manera impactante, sino que también permiten mostrar la creatividad y la innovación de Tinca Lab, diferenciándose de la competencia y dejando una impresión duradera en la audiencia.
- Generación de parrillas orgánicas de contenido para redes sociales: desarrollar parrillas de contenido orgánico para redes sociales ayuda a mantener una presencia constante y relevante en las plataformas digitales. Al compartir regularmente contenido valioso, educativo y entretenido, posicionamos a Tinca Lab como una autoridad en marketing digital, generando confianza y lealtad entre nuestra audiencia.
- Colaboraciones estratégicas y patrocinios en eventos locales: al asociarse con iniciativas afines, amplificamos el alcance de marca y se facilita la demostración de capacidades además que facilita la negociación.
- Participación en grupos y comunidades online locales: involucrarse en grupos y comunidades online locales nos permite generar conexiones con empresarios y profesionales del área de manera virtual. Participar activamente en discusiones y ofrecer

aportes valiosos refuerza la reputación como expertos en marketing digital y posiciona a Tinca Lab como un recurso confiable para la comunidad empresarial local.

KPI's:

1. Tener un alcance de al menos 300.000 personas de la zona geográfica.
2. Tener un numero de impresiones de 1.200.000
3. Lograr una frecuencia de al menos 4,0
4. Generar un *engagement rate* de 1,1%

Resultados esperados: reconocimiento de marca en el sector empresarial MyPyme de Bucaramanga y el área metropolitana y una percepción de Tinca Lab como una agencia que genera valor a sus clientes de forma diferencial al mercado con precios competitivos.

6.1.8.2 Estrategia de ventas.

Objetivo: obtener al menos 300 clientes potenciales ya sean emprendedores o personas pertenecientes a empresas de los sectores de *retail*, Turismo, Inmobiliario y Salud de Bucaramanga y su área metropolitana.

Duración: 1 año.

Presupuesto Total: \$24.000.000 pesos colombianos

Público Objetivo: propietarios y gerentes de MyPymes del sector turístico, *retail*, inmobiliario y salud, y emprendedores que se hayan impactado previamente en la campaña de posicionamiento

Tácticas:

- Participación en programas de impulso empresarial como proveedores de servicios: al ofrecer nuestros servicios de marketing digital, no solo se crean oportunidades de

colaboración, sino que también se fortalece la presencia de Tinca Lab en el ecosistema empresarial.

- Campañas con ofertas de pilotos de servicios de marketing: desarrollar campañas con ofertas de pilotos permite mostrar concretamente el valor y el impacto de los servicios. Al permitir a los clientes probar los servicios de manera inicial y experimentar resultados tangibles, aumenta la probabilidad de conversión y fidelización a largo plazo.
- Promoción de Tinca Lab a través de recomendaciones personales: potenciar la promoción de Tinca Lab a través de redes familiares y personales mediante la recomendación directa aprovecha el poder de la confianza interpersonal. Alentar a la red de contactos a compartir sus experiencias positivas con Tinca Lab, amplificando así nuestra visibilidad y credibilidad en el mercado.
- Campañas publicitarias en buscadores y redes sociales como LinkedIn con objetivo de *leads*: la implementación de campañas publicitarias en buscadores y plataformas profesionales como LinkedIn brinda una exposición efectiva frente a audiencias específicas. Al dirigirse a usuarios que buscan activamente servicios de marketing digital o profesionales en el ámbito empresarial, se maximizan posibilidades de captar leads de calidad.
- Estrategias de precios atractivas para clientes potenciales promocionadas de forma creativa en portales empresariales: desarrollar estrategias de precios competitivas y atractivas es clave para destacarse en un mercado saturado. Al adaptarse a las necesidades y presupuestos de los clientes potenciales, se crea una propuesta de valor convincente que puede influir significativamente en la toma de decisiones de compra.

- Implementación de herramienta CRM para gestión y seguimiento de prospectos: la adopción de una herramienta CRM (*Customer Relationship Management*) facilita la gestión eficiente de prospectos. Permite un seguimiento detallado de las interacciones, mejorando la personalización de estrategias de marketing y ventas. Además, ayuda a identificar oportunidades de *upselling*.

KPI's:

1. Tener un alcance de al menos 100.000 personas de la zona geográfica.
2. Captar 300 clientes potenciales.
3. Lograr una tasa de conversión a clientes reales de al menos un 5,3%.

Resultados esperados: convertir al menos a 16 empresas en clientes que contraten cualquiera de los planes prestados por la empresa para lograr cumplir con la proyección de la demanda, esta misma estrategia se debe replicar para el segundo y tercer año adaptándolo a las proyecciones y posibilidades del momento.

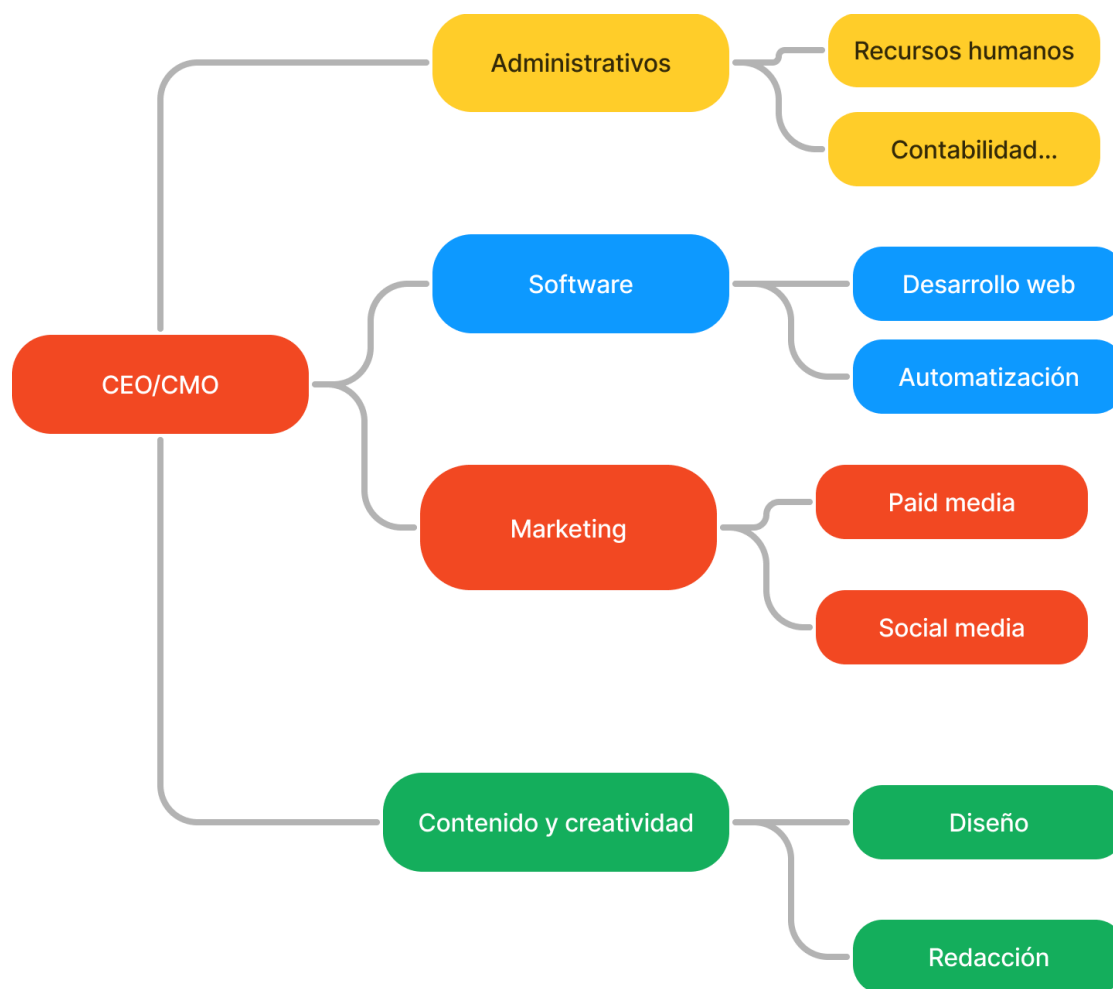
6.2 Organigrama empresarial

La organización en las empresas es un factor fundamental para su correcto funcionamiento y evitar mano de obra ociosa o interrupciones en el flujo de los procesos. En Tinca Lab como en la mayoría de empresas la organización se da principalmente bajo mesas de trabajo o equipos en los que tienen el manejo de determinado número de cuentas, como se observa en la Figura 23, y su función consiste en prestar los servicios contratados desde todos los frentes, estas mesas de trabajo están liderados por un *account manager* cuyo rol principal es garantizar la satisfacción del cliente y hacer procesos comerciales, su función operativa consiste en garantizar el cumplimiento a los clientes y siendo el puente principal entre el cliente y el equipo.

Quien lidera la agencia (CEO) debe tener conocimiento de todos los procesos y sobre todos los temas que conciernen a la operación de la agencia, además su rol tiene un gran contenido comercial ya que debe ser el encargado de conectar la empresa con los prospectos.

Figura 23

Organigrama de Tinca Lab



Si bien el contador se encuentra dentro de la estructura, este rol es tercerizado a un profesional independiente el cual también se encarga de las actividades financieras, mismo caso que ocurre con el profesional de recursos humanos, esto con el fin de minimizar costos y optimizar cada persona dentro de la empresa. Es importante también anotar que el CEO es la persona

encargada de la gerencia de mercadeo de la empresa misma y que es una de las mesas de trabajo la encargada de la operación de mercadeo de la empresa.

6.2.1 Roles y funciones

Es importante conocer cada rol para conocer su importancia, esto se puede observar en la Figura 24, donde vemos la descripción y funciones de cada rol, es importante aclarar que los títulos académicos no son el factor fundamental que se busca, lo más importante es la experiencia y las habilidades de las personas de cada rol, esto con el objetivo de contratar talento joven y en un inicio de su vida laboral para brindar oportunidades laborales de crecimiento, algo muy común en la industria del marketing digital.

Estos roles se plantearon bajo la estructura de mesas de trabajo y puede ampliarse de acuerdo con la demanda, apertura de nuevos servicios, inclusión de nuevos clientes y la entrada de nuevas herramientas o metodologías.

6.3 Constitución legal

La razón social actual es “Tinca Lab S.A.S” la cual se establecerá como una Sociedad por Acciones Simplificada (SAS), aprovechando las ventajas jurídicas que ofrece este tipo de constitución. La cual se formará de manera unilateral mediante un contrato en documento privado, ante la cámara de comercio de Bucaramanga, donde se establecerá su domicilio. Esta forma societaria no solo facilitará el proceso de constitución, sino que también generará ahorro en costos reducidos en el registro mercantil, los gastos de constitución que pueden rondar los \$200.000 pesos colombianos.

Figura 24

Características y descripción de rol

Rol	CEO		
descripción del rol	La misión del cargo es planear, dirigir y controlar las actividades y políticas de mercadeo y ventas de la compañía, velando siempre por garantizar los recursos para su operatividad.		
Perfil ocupacional	Formación académica: Profesional con más de 3 años de experiencia en el sector de marketing con conocimientos integrales en los distintos frentes del marketing digital, experiencia comprobable en el manejo de equipos, gestión comercial y relacionamiento corporativo con clientes.		
Funciones	- Dirigir, planear y controlar las estrategias comerciales y de mercadeo que se realizan. - Dirigir y recibir constante actualización por parte de los account manager sobre el estado de las cuentas y la relación con los clientes - Crear estrategias comerciales para aumentar las ventas.		
Rol	Account manager	Profesional web	Copywriter
descripción del rol	La misión del account manager es ser el puente entre el cliente y el equipo de trabajo velando siempre por la satisfacción de los clientes gestionando solicitudes del cliente y requerimientos del equipo de trabajo, además de fidelizar los clientes a cargo y responder por el correcto funcionamiento del equipo.	La misión es del profesional web es la generación de páginas web, ecommerce, garantizar su funcionamiento, se puede ver apoyado por un diseñador web.	La misión es generar la línea comunicativa de los distintos clientes para medios digitales, generación de copys, contenido escrito, planificación de matriz de contenido
Perfil ocupacional	formación académica: Profesional de comunicación, ingeniería industrial, administración de empresas, profesional de publicidad o mercadeo o afines con habilidades orales y escritas de comunicación, organización y gestión de equipos.	técnico, tecnólogo o profesional de ciencias de software, ingeniera y/o afines, no es necesario el título profesional, pero si probar sus conocimientos y habilidades en gestión, desarrollo y mantenimiento web	técnico, tecnólogo o profesional de literatura o afines, con experiencia de 6 meses en la generación de contenido para redes sociales con conocimiento en herramientas de gestión de redes sociales
Funciones	- Dirigir a la mesa de trabajo asignada - Organizar el tráfico de trabajo del equipo con el fin de cumplir con los compromisos operativos - Comunicarse constantemente con el cliente para mantener una buena relación y buscar siempre dar una experiencia positiva.	- Desarrollar páginas web y ecommerce - Generar la configuración necesaria para el correcto funcionamiento de las páginas web - Mantenimiento de páginas web a cargo de la empresa	- Creación de copys para contenido de redes sociales o web - Planteamiento de línea comunicativa de marca - Manejo de redes sociales
Rol	fotógrafo/editor audiovisual	Trafficker/ especialista digital	Diseñador Grafico
descripción del rol	La misión del rol es plantear y generar todo el contenido audio visual para los distintos clientes garantizando su alineación con la estrategia	La misión es plantear la base de las estrategias de marketing en social media y paid media, monitoreando la pauta publicitaria, planificando campañas y garantizando el cumplimiento de KPI's	La misión es generar el diseño de piezas gráficas para los distintos clientes basados en la estrategia y los temas planteados, además de apoyar con el diseño web de acuerdo con la necesidad.
Perfil ocupacional	técnico, tecnólogo o profesional de fotografía o afines con 6 meses de experiencia en generación de contenido audiovisual para redes sociales	técnico, tecnólogo o profesional de carreras de publicidad y mercadeo o afines, con experiencia de al menos 1 año en implementación, monitoreo y optimización de campañas publicitarias en redes sociales y buscadores, con certificaciones de Meta ADS y Google ADS.	técnico, tecnólogo o profesional de diseño gráfico, diseño industrial o afines con al menos 6 meses de experiencia en la generación de piezas para medios digitales con distintos formatos, conocimientos en animación básica y software de diseño como Photoshop, ilustrator, etc.
Funciones	- Planteamiento y captación de contenido audiovisual - Edición de contenido audiovisual	- planificación estratégica de campañas publicitarias y de social media - Implementación, monitoreo y optimización de campañas en redes sociales y buscadores. - generación de reportes e insights de valor para el cliente y construir la estrategia general	- creación de piezas para redes sociales y sus distintos formatos - Diseño web - animación de piezas, creación de logos y manuales de marca

6.3.1 Razón social

La empresa buscará como razón social "Tinca Lab S.A.S" y está compuesta por diferentes socios. El tiempo de constitución y legalización fue puede tardar aproximadamente un mes.

6.3.2 Objeto social

Prestación de servicios de marketing digital a establecimientos, comercios al por menor, Pymes, a través de estrategias de marketing, automatización y campañas de publicitarias por medio de plataformas de redes sociales y plataformas web. De acuerdo con la Clasificación Industrial Internacional Uniforme (CIIU), la actividad de este proyecto se clasificará como 7310 Publicidad, que hace parte de la División 73 Publicidad y estudios de mercado y de la Sección M Actividades profesionales, científicas y técnicas.

6.3.2.1 Trámites legales. En resumen, estos son los trámites legales realizados para la constitución de la empresa fueron:

- Designación del nombre, consulta de homonimia y marcas.
- Suscripción de documento privado de constitución por tratarse de una Sociedad por Acciones Simplificada S.A.S.
- Registro y Obtención de la matrícula mercantil ante la Cámara de Comercio.
- Expedición y registro de los libros de comercio.
- Obtención del RUT y la autorización de facturación ante la Dirección Nacional de Impuestos Nacionales DIAN.
- Certificado de uso del suelo y autorización de funcionamiento para el establecimiento de comercio.
- Matrícula del impuesto de Industria y Comercio.
- Certificado de seguridad y prevención expedido por el Cuerpo de Bomberos.

7. Estudio financiero

El objetivo de este estudio es abordar la rentabilidad del proyecto. Para lograrlo, se identificaron las inversiones, costos y gastos operativos involucrados en su implementación. Se realizó una proyección de ventas y posteriormente se llevó a cabo una evaluación utilizando indicadores financieros como el Valor Presente Neto (VPN) y la Tasa Interna de Rendimiento (TIR). Todos los análisis se han proyectado para los próximos 5 años.

Es relevante considerar que los costos de prestación de servicios y los precios de venta de cada plan experimentarán un incremento anual. A partir del segundo año, los valores se incrementarán en un 7%, el cual es un promedio basado en las proyecciones de inflación a mediano plazo obtenidas del informe de Proyecciones Económicas para Colombia durante la última década. El margen de utilidad bruta para cada paquete será en promedio del 45%, lo que resultará en precios de venta que se ajusten al mercado y a la capacidad de pago de los clientes. Se utilizará un porcentaje del 33% correspondiente al impuesto sobre la renta proyectado para el año 2023 según la página de Brigard Urrutia.

En este estudio financiero, se llevaron a cabo cálculos para determinar los costos de prestación de servicios, los precios de venta por paquete, y también la proyección de ventas basada en la cantidad estimada de servicios, considerando los resultados obtenidos de la investigación de mercado. A continuación, se presentan tablas resumen que abarcan cada aspecto financiero con el fin de determinar el flujo de caja. Para obtener un desglose completo de estos aspectos, se puede consultar el Apéndice G.

7.1 Presupuesto de inversiones

Las inversiones necesarias para el plan de negocios se llevarán a cabo en base al estudio de mercado y al estudio de capacidad previamente realizado. Se detallarán los nuevos activos fijos, activos diferidos y preparativos que serán requeridos, asegurando que estén instalados y para la puesta en marcha del plan de negocio. Además, se considerará el capital de trabajo necesario para el funcionamiento inicial del plan de negocio.

7.1.1 Inversiones fijas

Las inversiones fijas para la puesta en marcha del presente plan de negocio son un nuevo celular con las características que permitan la utilización de las últimas actualizaciones de los aplicativos móviles usados en la empresa, por tener una vida útil de 3 años se volverá a comprar un teléfono en el año 4; una nueva cámara profesional adicional a la ya existente, además de un nuevo set de piezas de iluminación, por último es necesario renovar los equipos de cómputo, ya que los actuales no cuentan con todas las características de hardware necesaria para los programas los nuevos programas y las actualizaciones de software que se van a utilizar en la prestación de los servicios del plan de negocio. A continuación, se presentan tablas detalladas que separan y clasifican estas inversiones según su naturaleza.

Tabla 16

Maquinaria y equipo

Descripción	Cantidad	Precio unitario	Precio total	Vida útil en años
Teléfono móvil empresarial	1	\$2.354.000	\$2.354.000	3
Cámara canon Eros RP	1	\$6.058.900	\$6.058.900	5
Set de 30 piezas de iluminación para fotografía	1	\$988.000	\$988.000	5
Total			\$9.400.900	

Tabla 17*Inversión en equipo de oficina*

Descripción	Cantidad	Precio unitario	Precio total	Vida útil en años
Computador portátil de 8 GB de RAM, Procesador Core i10 y tarjeta grafica	5	\$4.898.765	\$24.493.825	5
Total			\$24.493.825	

Tabla 18*Total inversión fija*

Descripción	Precio total
Maquinaria y Equipo	\$9.400.900
Equipos de Oficina	\$24.493.825
Total	\$33.894.725

7.1.2 Depreciación de los activos

Para el cálculo de la depreciación se utilizó el método de depreciación en línea recta utilizando la respectiva vida útil, según la naturaleza de cada activo.

Tabla 19*Depreciación de activos*

Maquinaria y equipo					
Valor ajustado	9.400.900	9.400.900	9.400.900	9.400.900	9.400.900
Axi	0	0	0	0	0
Depreciación período	1.880.180	1.880.180	1.880.180	1.880.180	1.880.180
Axi depreciación acumulada	0	0	0	0	0
Depreciación acum.	1.880.180	3.760.360	5.640.540	7.520.720	9.400.900
Valor neto	7.520.720	5.640.540	3.760.360	1.880.180	0
Equipo de oficina					
Valor ajustado	24.493.825	24.493.825	24.493.825	24.493.825	24.493.825
Axi	0	0	0	0	0
Depreciación período	4.898.765	4.898.765	4.898.765	4.898.765	4.898.765
Axi depreciación acumulada	0	0	0	0	0
Depreciación acum.	4.898.765	9.797.530	14.696.295	19.595.060	24.493.825
Valor neto	19.595.060	14.696.295	9.797.530	4.898.765	0

Es importante tener en cuenta estos costos ocultos los cuales muchas veces no se consideran y a pesar de que tienen un impacto leve, puede generar pérdidas ocultas.

7.1.3 Activos intangibles y diferidos

Los activos intangibles necesarios para la ejecución del plan de negocio son los relacionados con las licencias de software utilizadas en los distintos procesos de la prestación de servicio de los planes ofertados. Estos activos por ser de tipo intangible se amortizaron.

Tabla 20

Inversión en activos diferidos

Descripción	Cantidad	Precio unitario	Precio total
ASANA gestor de tareas	1	\$660.000	\$660.000
Hootsuit gestión de redes sociales	1	\$4.320.000	\$4.320.000
Adobe creative <i>cloud</i> , herramientas de diseño	1	\$3.060.000	\$3.060.000
Active <i>campaing</i>	1	\$2.544.000	\$2.544.000
Google <i>workspace</i>	1	\$867.600	\$867.600
Página web	1	\$3.000.000	\$3.000.000
Total			\$14.451.600

7.1.4 Inversiones de capital de trabajo

Esta inversión se refiere al capital en efectivo destinado para lograr el ciclo productivo del proyecto y llevar a cabo las distintas tareas necesarias para ofrecer los servicios antes de generar ingresos. Esto incluye el dinero necesario para solventar los costos de prestar el servicio y los gastos de ventas y administración, todo ello por un periodo de 2 meses. Para calcular los costos y gastos se dividió el valor total anual de estos ítems en los 12 meses y se multiplico por los dos meses para las cuales se necesita el dinero.

Tabla 21*Inversión de capital de trabajo*

Descripción	Valor
Costos del servicio	\$47.909.800
Gastos de Ventas y administrativos	\$19.400.000
Total	\$67.309.800

7.1.5 Total presupuesto de inversiones y financiación

En la tabla que se presenta a continuación se calcula la inversión total para la ejecución del plan de negocio, así como la forma en que se van a distribuir dicha inversión entre socios y crédito bancario:

Tabla 22*Total presupuesto de inversiones*

Descripción	Valor
Activos	\$48.346.325
Capital de trabajo	\$67.309.800
Total	\$115.656.125
Socios 50%	\$57.828.063
Préstamo 50%	\$57.828.063

La totalidad del dinero necesario para invertir se obtendrá 50% de los socios y 50% de un crédito bancario, para este último se calculó un modelo de pagos de la siguiente forma:

Tabla 23*Datos del crédito*

Datos del crédito	
Monto a prestar	\$57.828.063
Tiempo en meses	36,00
Tasa efectiva mensual	1,04%
Tasa efectiva anual	13,25%
Valor cuota mensual	\$1.934.669

Tabla 24*Resumen del crédito*

Año	Pago	Intereses	Abono al capital	Saldo
1	\$23.216.031,60	\$6.282.130,27	\$16.933.901,33	\$40.894.161,17
2	\$23.216.031,60	\$4.039.050,85	\$19.176.980,74	\$21.717.180,43
3	\$23.216.031,60	\$1.498.851,17	\$21.717.180,43	\$0,00
Total	\$69.648.094,79	\$11.820.032,29	\$57.828.062,50	

7.2 Costos y gastos

A continuación, se presenta un resumen de los costos de prestación del servicio y los gastos operacionales necesarios para el funcionamiento de la agencia. Estos costos y gastos se han agrupado según su naturaleza y los valores han sido calculados en base a la investigación desarrollada previamente.

7.2.1 Costos directos de prestación del servicio

A continuación, se analizan los costos involucrados directamente para el desarrollo de cada uno de los servicios de marketing. Para el cálculo de los costos se realizó un análisis por paquete y se tuvieron en cuenta los dos tipos de costos, los directos referentes a la mano de obra, y los indirectos referentes a bonos, transporte y otros.

Para los costos directos se multiplico la cantidad de horas estimadas por cada profesional para prestar el servicio de cada uno de los planes, por el costo por hora del profesional y luego se sumaron estos costos (Ver Tabla 25 y Tabla 26).

Tabla 25*Horas mano de obra por plan*

Rol	Plan A	Plan B	Plan C	Plan pauta	Branding
Fotógrafo/editor	15	20	25	6	0
Diseñador grafico	5	8	10	4	36
Especialista digital	8	10	12	14	3
Community	15	25	30	0	0

Tabla 26*Costos directos de servicios*

Rol	Costo unitario por hora	Costo por plan A	Costo por plan B	Costo por plan C	Plan de pauta	Branding
Fotógrafo/ editor	\$16.200	\$243.000	\$324.000	\$405.000	\$97.200	
Diseñador grafico	\$18.700	\$93.500	\$149.600	\$187.000	\$74.800	\$673.200
Especialista digital	\$17.400	\$139.200	\$174.000	\$208.800	\$243.600	\$52.200
Community	\$17.500	\$262.500	\$437.500	\$525.000		
Total		\$738.200	\$1.085.100	\$1.325.800	\$415.600	\$725.400

7.2.2 Costos indirectos del servicio

Los costos indirectos se calcularon con base a una cantidad determinada de clientes, esto según la política de pagos de la empresa, ver Tabla 27.

Tabla 27*Costos indirectos*

Detalle	Costo total	# de clientes	Unitario
Rodamiento	\$300.000	10	\$30.000
Bono por servicios	\$300.000	10	\$30.000
Bono por arriendo	\$400.000	10	\$40.000
Porter metrics	\$140.000	5	\$28.000
Total	\$1.140.000	10	\$128.000

7.2.3 Gastos administrativos

Dentro de los gastos administrativos se incluyen el salario del CEO, al cual se le paga un bono por servicios (Ya que se tendrá que retribuir por el consumo de los servicios del lugar desde donde los empleados trabajen en remoto) y el plan de celular, se incluye también los servicios tercerizados del contador y la de la gestión del talento humanos. Ya que el funcionamiento es 100% virtual no se tendrán otros gastos como arriendos y servicios.

Tabla 28*Salario CEO*

Rol	CEO
Sueldo mensual	\$3.000.000
Carga prestacional	30%
Sueldo mensual	\$3.900.000
Bono por servicios	\$50.000
Plan celular	\$100.000
Total mensual	\$4.050.000
Total anual	\$48.600.000

Tabla 29*Servicios tercerizados*

Servicio	Valor mensual	Total año
Contaduría	\$650.000	\$7.800.000
Gestión del talento humano	\$1.000.000	\$12.000.000
Total	\$1.650.000	\$19.800.000

Tabla 30*Total gastos administrativos*

Descripción	Valor
Gastos CEO	\$48.600.000
Gastos servicios tercerizados	\$19.800.000
Total	\$68.400.000

7.2.4 Gastos de ventas

Para los gastos de ventas se tuvo en cuenta el presupuesto de ejecutar las estrategias de marketing planteadas, tal como el desarrollo de campañas para la promoción misma de la empresa, así como el salario de un asesor comercial (Con un salario mínimo legal vigente más la carga prestacional), que, junto con el CEO, ejecutaran las estrategias y los procesos de marketing y ventas.

Tabla 31*Total gastos de ventas*

Descripción	Valor
Salario asesor comercial	\$1.944.046
Presupuesto marketing	\$2.500.000
Total mensual	\$4.444.046
Total anual	\$53.328.552

7.3 Estimación de ventas

Para la estimación de ventas primero se calculó el precio de venta de cada uno de los planes, ellos basados en los costos y una utilidad esperada, la cual permitiera un precio competitivo dentro de los precios que estarían dispuestos a pagar los clientes según el estudio de mercado realizado. Para calcular el precio de venta con la utilidad esperada, se dividió el costo en 1-0.45, es decir el porcentaje de utilidad esperado (45%).

Figura 25*Estimación de ventas*

Código	Servicio	Costos directo	Costo indirecto	Costo Total	% Ganancia	Precio de venta sin IVA	IVA	Precio Final	Ganancia Bruta
001	Plan A Redes	\$ 738.200	\$ 128.000	\$ 866.200	45%	\$ 1.574.909	\$ 299.233	\$ 1.874.142	\$ 708.709
002	Plan B Redes	\$ 1.085.100	\$ 128.000	\$ 1.213.100	45%	\$ 2.205.636	\$ 419.071	\$ 2.624.707	\$ 992.536
003	Plan C Redes	\$ 1.325.800	\$ 128.000	\$ 1.453.800	45%	\$ 2.643.273	\$ 502.222	\$ 3.145.495	\$ 1.189.473
004	Plan Pauta	\$ 415.600	\$ 128.000	\$ 543.600	45%	\$ 988.364	\$ 187.789	\$ 1.176.153	\$ 444.764
005	Branding	\$ 725.400	\$ 128.000	\$ 853.400	45%	\$ 1.551.636	\$ 294.811	\$ 1.846.447	\$ 698.236

Se ha realizado una estimación de la proyección de ventas mediante un análisis y estimación de la demanda basada en la cuota de mercado meta según el plan de mercadeo y el tamaño de mercado calculado en la investigación de mercados. El número de clientes meta se dividió en los planes que ofrecerá Tinka Lab, esto de acuerdo con la proporción del tipo de servicio que querían los clientes según el estudio de mercado realizado.

Tabla 32*Estimación de la demanda primer año*

Tamaño del mercado	5.298
% participación mercado	0,49%
Total clientes mensuales	26
Cantidad plan A (21%)	5
Cantidad plan B (19,5%)	5
Cantidad plan C (19,5%)	5
Cantidad plan pauta (40%)	10
Cantidad <i>branding</i>	1
Total planes anuales	312
Cantidad plan A	60
Cantidad plan B	60
Cantidad plan C	60
Cantidad plan pauta	120
Cantidad <i>branding</i>	12

Para los demás años se planteó un crecimiento constante del 15% en la demanda, además se calculó un nuevo precio de venta de acuerdo con la inflación esperada, tal como se aprecia en la Figura 26.

Figura 26*Proyección demanda e ingresos*

Ventas, Costos y Gastos						
Precio Por Producto						
Ingresos plan A	\$ / unid.	1.574.909	1.685.153	1.773.623	1.844.746	1.900.457
Ingresos plan B	\$ / unid.	2.205.636	2.360.031	2.483.933	2.583.538	2.661.561
Ingresos plan C	\$ / unid.	2.643.273	2.828.302	2.976.788	3.096.157	3.189.661
Ingresos plan pauta	\$ / unid.	988.364	1.057.549	1.113.070	1.157.705	1.192.667
Ingresos plan branding	\$ / unid.	1.551.636	1.660.251	1.747.414	1.817.485	1.872.373
Unidades Vendidas por Producto						
Cantidades Plan A	unid.	46	53	61	70	81
Cantidades Plan B	unid.	46	53	61	70	81
Cantidades Plan C	unid.	46	53	61	70	81
Cantidades Plan Pauta	unid.	92	106	122	140	161
Cantidades Plan Branding	unid.	9	11	12	14	16
Total Ventas						
Precio Promedio	\$	1.675.167,8	1.792.429,6	1.886.532,1	1.962.182,1	2.021.440,0
Planes	unid.	240	276	317	365	420
Total Ventas	\$	402.040.280	494.710.564	598.785.299	716.216.078	848.522.674

Es importante aclarar que el valor de aumento de los planes año a año se basa en la inflación anual estimada.

7.4 Estados financieros

7.4.1 Pérdidas y ganancias

Se construyó el estado de financiero de perdida y ganancias, también llamado estado de resultados, para los próximos 5 años, en donde se estimó que desde el primer año se van a tener ganancias. El análisis completo se podrá apreciar en el Apendice G.

Figura 27

Estado de pérdidas y ganancias

ESTADO DE RESULTADOS	Año 2.026	Año 2.027	Año 2.028	Año 2.029	Año 2.030
Ventas	\$ 402.040.280	\$ 494.710.564	\$ 598.785.299	\$ 716.216.078	\$ 848.522.674
Devoluciones y rebajas en ventas	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Materia Prima, Mano de Obra	\$ 221.122.154	\$ 272.090.810	\$ 329.331.915	\$ 393.918.843	\$ 466.687.471
Depreciación	\$ 12.761.907	\$ 16.040.108	\$ 19.449.437	\$ 22.961.046	\$ 26.560.445
Agotamiento	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Otros Costos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Utilidad Bruta	\$ 168.156.218	\$ 206.579.646	\$ 250.003.947	\$ 299.336.189	\$ 355.274.758
Gasto de Ventas	\$ 53.328.552	\$ 57.061.551	\$ 60.057.282	\$ 62.465.579	\$ 64.352.040
Gastos de Administracion	\$ 68.400.000	\$ 73.188.000	\$ 77.030.370	\$ 80.119.288	\$ 82.538.890
Provisiones	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Amortización Gastos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Utilidad Operativa	\$ 46.427.666	\$ 76.330.095	\$ 112.916.295	\$ 156.751.322	\$ 208.383.828
Otros ingresos					
Intereses	\$ -	\$ 4.805.870	\$ 8.079.300	\$ 10.565.917	\$ 8.211.415
Otros ingresos y egresos	\$ -	\$ 4.805.870	\$ 8.079.300	\$ 10.565.917	\$ 8.211.415
Utilidad antes de impuestos	\$ 46.427.666	\$ 71.524.225	\$ 104.836.995	\$ 146.185.406	\$ 200.172.413
Impuestos (33%)	\$ 15.321.130	\$ 23.602.994	\$ 34.596.209	\$ 48.241.184	\$ 66.056.896
Utilidad Neta Final	\$ 31.106.537	\$ 47.921.231	\$ 70.240.787	\$ 97.944.222	\$ 134.115.517

7.4.2 Flujo de caja

Con el objetivo de evaluar la viabilidad del presente plan de negocio, se realizó una proyección del flujo de caja para los próximos 5 años. Esta proyección nos permitirá determinar la tasa interna de retorno (TIR) y el valor presente neto (VPN), dos indicadores clave para evaluar la rentabilidad y la solidez financiera del proyecto.

A continuación, se presenta un desglose del flujo de efectivo, teniendo en cuenta todos los datos estimados anteriormente:

Figura 28*Flujo de caja*

Utilidad Operacional		\$ 46.427.666	\$ 76.330.095	\$ 112.916.295	\$ 156.751.322	\$ 208.381.100
Depreciaciones		\$ 12.761.907	\$ 16.040.108	\$ 19.449.437	\$ 22.961.046	\$ 26.560.000
Impuestos		\$ -	\$ 15.321.130	\$ 23.602.994	\$ 34.596.209	\$ 48.241.184
Neto Flujo de Caja Operativo		\$ 59.189.574	\$ 77.049.073	\$ 108.762.738	\$ 145.116.160	\$ 186.703.100
Flujo de Caja Inversión						
Maquinaria y Equipo	-\$ 9.400.900	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 2.824.800	\$ -
Equipos de Oficina	-\$ 24.493.825	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Software	-\$ 14.451.600	-\$ 15.463.212	-\$ 16.391.005	-\$ 17.046.645	-\$ 17.558.044	-\$ 17.990.000
Inversión Activos Fijos	-\$ 48.346.325	-\$ 15.463.212	-\$ 16.391.005	-\$ 17.046.645	-\$ 20.382.844	-\$ 17.990.000
Neto Flujo de Caja Inversión	-\$ 48.346.325	-\$ 15.463.212	-\$ 16.391.005	-\$ 17.046.645	-\$ 20.382.844	-\$ 17.990.000
Flujo de Caja Financiamiento						
Desembolsos Pasivo Largo Plazo	\$ -	\$ 21.174.973	\$ 21.174.973	\$ 21.174.973	\$ -	\$ -
Amortizaciones Pasivos Largo Plazo	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 5.293.743	\$ 10.587.486	\$ 15.881.184
Intereses Pagados	\$ -	\$ -	\$ 4.805.870	\$ 8.079.300	\$ 10.565.917	\$ 8.211.184
Dividendos Pagados	\$ -	\$ -	\$ 1.555.327	\$ 4.792.123	\$ 10.536.118	\$ 19.581.184
Capital	\$ 52.744.055	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Neto Flujo de Caja Financiamiento	\$ 52.744.055	\$ 21.174.973	\$ 14.813.776	\$ 3.009.807	\$ 31.689.521	\$ 43.681.184
Neto Periodo	\$ 4.397.730	\$ 64.901.334	\$ 75.471.844	\$ 94.725.900	\$ 93.043.795	\$ 125.024.184
Saldo anterior	\$ -	\$ 4.397.730	\$ 69.299.064	\$ 144.770.909	\$ 239.496.809	\$ 332.540.603

7.4.3 Balance general

Como último estado financiero, se construyó el balance general, en donde se comprobó el equilibrio contable de activo = pasivo + patrimonio.

Figura 29*Balance general*

	Año 2.025	Año 2.026	Año 2.027	Año 2.028	Año 2.029	Año 2.030
Activo						
Efectivo	\$ 4.397.730	\$ 69.299.064	\$ 144.770.909	\$ 239.496.809	\$ 332.540.603	\$ 457.565.209
Cuentas X Cobrar	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Gastos Anticipados	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Total Activo Corriente:	\$ 4.397.730	\$ 69.299.064	\$ 144.770.909	\$ 239.496.809	\$ 332.540.603	\$ 457.565.209
Marketing	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 2.824.800	\$ 2.824.800
Maquinaria y Equipo	\$ 9.400.900	\$ 19.891.290	\$ 28.031.271	\$ 33.417.564	\$ 35.803.647	\$ 35.029.282
Software	\$ 14.451.600	\$ 11.561.280	\$ 8.670.960	\$ 5.780.640	\$ 2.890.320	\$ -
Equipos de Oficina	\$ 24.493.825	\$ 19.595.060	\$ 14.696.295	\$ 9.797.530	\$ 4.898.765	\$ -
Total Activos Fijos:	\$ 48.346.325	\$ 51.047.630	\$ 51.398.526	\$ 48.995.734	\$ 46.417.532	\$ 37.854.082
Total Otros Activos Fijos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
ACTIVO	\$ 52.744.055	\$ 120.346.694	\$ 196.169.435	\$ 288.492.542	\$ 378.958.135	\$ 495.419.290
Pasivo						
Cuentas X Pagar Proveedores	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Impuestos X Pagar	\$ -	\$ 15.321.130	\$ 23.602.994	\$ 34.596.209	\$ 48.241.184	\$ 66.056.896
Acreedores Varios	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Obligaciones Financieras	\$ -	\$ 21.174.973	\$ 42.349.945	\$ 58.231.175	\$ 47.643.688	\$ 31.762.459
PASIVO	\$ -	\$ 36.496.103	\$ 65.952.939	\$ 92.827.383	\$ 95.884.872	\$ 97.819.355
Patrimonio						
Capital Social	\$ 52.744.055	\$ 52.744.055	\$ 52.744.055	\$ 52.744.055	\$ 52.744.055	\$ 52.744.055
Utilidades Retenidas	\$ -	\$ -	\$ 29.551.210	\$ 72.680.317	\$ 132.384.986	\$ 210.740.364
Utilidades del Ejercicio	\$ -	\$ 31.106.537	\$ 47.921.231	\$ 70.240.787	\$ 97.944.222	\$ 134.115.517
PATRIMONIO	\$ 52.744.055	\$ 83.850.591	\$ 130.216.495	\$ 195.665.159	\$ 283.073.263	\$ 397.599.935
PASIVO + PATRIMONIO	\$ 52.744.055	\$ 120.346.694	\$ 196.169.435	\$ 288.492.542	\$ 378.958.135	\$ 495.419.290

7.5 Indicadores financieros

El resumen de los indicadores financieros se muestran a continuación.

Figura 30

Indicadores financieros

Criterios de Decisión	
Tasa mínima de rendimiento a la que aspira el emprendedor	20%
TIR (Tasa Interna de Retorno)	114.00%
VAN (Valor actual neto)	204.004.998
PRI (Periodo de recuperación de la inversión)	0.54
Duración de la etapa improductiva del negocio (fase de	2 mes
Nivel de endeudamiento inicial del negocio, teniendo en	0.00%
Periodo en el cual se plantea la primera expansión del	12 mes
Periodo en el cual se plantea la segunda expansión del	24 mes

VPN	424.531.395
-----	-------------

Años Recuperación Económica años	1,012
---	-------

7.5.1 Tasa interna del retorno

La tasa de rentabilidad es un indicador fundamental que evalúa el rendimiento de una inversión con relación al porcentaje de pérdida o beneficio que genera para las cantidades invertidas. En el caso específico de este proyecto, se ha calculado una Tasa Interna de Retorno (TIR) del 114% a partir del análisis del flujo de caja. Esta TIR positiva y favorable indica que el proyecto tiene un rendimiento por encima de la tasa de rentabilidad establecida. Así como indica que tiene un potencial significativo para generar beneficios considerables en relación con la inversión realizada.

7.5.2 Valor presente neto

El Valor Presente Neto (VPN) es un indicador crucial utilizado para evaluar la viabilidad financiera y la rentabilidad de una inversión o proyecto, dando el valor que el plan de negocio vale actualmente según las proyecciones de los siguientes 5 años. En este estudio en particular, se ha calculado un Valor Presente Neto (VPN) positivo de \$424.531.395 considerando la tasa de oportunidad establecida.

Un VPN positivo indica que los flujos de efectivo futuros generados por el proyecto superan el costo inicial de la inversión. En otras palabras, el proyecto se considera rentable y viable desde el punto de vista financiero lo cual generará un retorno económico favorable, superando la tasa de oportunidad determinada. Esto implica que ejecutar el proyecto es una opción financiera atractiva y que se espera obtener ganancias significativas a lo largo del tiempo.

7.5.3 Periodo de recuperación de la inversión

El Periodo de Recuperación de la Inversión (PRI) es un indicador que permite calcular en cuanto tiempo se recuperaría la inversión, para este caso en el transcurso de 0,362 años se estaría recuperando la inversión, lo cual puede ser atractivo para los socios o inversionistas.

7.6 Análisis de escenarios

Con el fin de conocer y proveer el comportamiento financiero de la ejecución del plan de negocio en distintos escenarios, se realizó un análisis en caso de que se presentara un escenario optimista y uno pesimista respecto al escenario más realista o esperado. Para ello se cambiaron variables económicas como la inflación, la variación anual del PIB y el aumento del salario: mientras que a nivel de la empresa se cambió la variable del crecimiento de las ventas.

7.6.1 Escenario pesimista

El análisis de este escenario se podrá apreciar de forma extendida en el Apéndice I, donde se encontrará el análisis financiero para un escenario con variables negativas para la empresa.

Tabla 33

Balance de escenario pesimista

		Año 2025	Año 2026	Año 2027	Año 2028	Año 2029	Año 2030
Activo							
Efectivo		\$343.824	\$23.815.663	\$51.441.514	\$82.156.104	\$94.424.265	\$117.888.345
Cuentas cobrar	x	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -

	Año 2025	Año 2026	Año 2027	Año 2028	Año 2029	Año 2030
Gastos anticipados	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Total activo corriente	\$343.824	\$23.815.663	\$51.441.514	\$82.156.104	\$94.424.265	\$117.888.345
Marketing	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$2.824.800	\$2.824.800
Maquinaria y equipo	\$9.400.900	\$19.891.290	\$28.031.271	\$33.417.564	\$35.803.647	\$35.029.282
Software	\$14.451.600	\$11.561.280	\$8.670.960	\$5.780.640	\$2.890.320	\$ -
Equipos de oficina	\$24.493.825	\$19.595.060	\$14.696.295	\$9.797.530	\$4.898.765	\$ -
Total activos fijos	\$48.346.325	\$51.047.630	\$51.398.526	\$48.995.734	\$46.417.532	\$37.854.082
Total otros activos fijos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Activo	\$48.690.149	\$74.863.292	\$102.840.040	\$131.151.838	\$140.841.797	\$155.742.427
Pasivo						
Cuentas x pagar proveedores	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Impuestos x pagar	\$ -	\$2.186.474	\$3.576.447	\$5.924.745	\$8.973.621	\$13.918.966
Acreedores varios		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Obligaciones financieras	\$ -	\$19.547.465	\$39.094.930	\$53.755.529	\$43.981.796	\$29.321.197
Pasivo	\$ -	\$21.733.939	\$42.671.376	\$59.680.274	\$52.955.417	\$43.240.163
Patrimonio						
Capital social	\$48.690.149	\$48.690.149	\$48.690.149	\$48.690.149	\$48.690.149	\$48.690.149
Utilidades retenidas	\$ -	\$ -	\$4.217.245	\$10.752.388	\$20.977.061	\$35.552.397
Utilidades del ejercicio	\$ -	\$4.439.205	\$7.261.270	\$12.029.028	\$18.219.170	\$28.259.718
Patrimonio	\$48.690.149	\$53.129.353	\$60.168.663	\$71.471.564	\$87.886.380	\$112.502.264
Pasivo + patrimonio	\$48.690.149	\$74.863.292	\$102.840.040	\$131.151.838	\$140.841.797	\$155.742.427

Para este escenario se utilizó un aumento más grande en la inflación, una disminución en el crecimiento del PIB, un aumento del salario mínimo más grande, así como un crecimiento menor en las ventas.

7.6.2 Escenario optimista

El análisis de este escenario se podrá apreciar de forma extendida en el Apéndice H, donde se encontrará el análisis financiero para un escenario con variables positivas para la empresa.

Tabla 34

Balance de escenario optimista

	Año 2025	Año 2026	Año 2027	Año 2028	Año 2029	Año 2030
Activo						
Efectivo	\$6.240.414	\$89.973.338	\$196.608.505	\$341.044.857	\$506.854.596	\$734.520.279
Cuentas cobrar x	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Gastos anticipados	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Total activo corriente	\$6.240.414	\$89.973.338	\$196.608.505	\$341.044.857	\$506.854.596	\$734.520.279
Marketing	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$2.824.800	\$2.824.800
Maquinaria y equipo	\$9.400.900	\$19.891.290	\$28.031.271	\$33.417.564	\$35.803.647	\$35.029.282
Software	\$14.451.600	\$11.561.280	\$8.670.960	\$5.780.640	\$2.890.320	\$ -
Equipos de oficina	\$24.493.825	\$19.595.060	\$14.696.295	\$9.797.530	\$4.898.765	\$ -
Total activos fijos	\$48.346.325	\$51.047.630	\$51.398.526	\$48.995.734	\$46.417.532	\$37.854.082
Total otros activos fijos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Activo	\$54.586.739	\$141.020.967	\$248.007.031	\$390.040.590	\$553.272.127	\$772.374.360
Pasivo						
Cuentas pagar x	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
proveedores						
Impuestos pagar x	\$ -	\$21.291.428	\$35.812.968	\$55.664.923	\$81.446.090	\$115.518.623
Acreeedores varios		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Obligaciones financieras	\$ -	\$21.914.749	\$43.829.498	\$60.265.559	\$49.308.185	\$32.872.123
Pasivo	\$ -	\$43.206.177	\$79.642.466	\$115.930.482	\$130.754.275	\$148.390.746
Patrimonio						

	Año 2025	Año 2026	Año 2027	Año 2028	Año 2029	Año 2030
Capital social	\$54.586.739	\$54.586.739	\$54.586.739	\$54.586.739	\$54.586.739	\$54.586.739
Utilidades retenidas	\$ -	\$ -	\$41.066.648	\$106.506.708	\$202.570.870	\$334.859.065
Utilidades del ejercicio	\$ -	\$43.228.051	\$72.711.177	\$113.016.661	\$165.360.243	\$234.537.810
Patrimonio	\$54.586.739	\$97.814.790	\$168.364.565	\$274.110.108	\$422.517.853	\$623.983.614
Pasivo + patrimonio	\$54.586.739	\$141.020.967	\$248.007.031	\$390.040.590	\$553.272.127	\$772.374.360

Para este escenario se utilizó un aumento menos grande en la inflación, un aumento en el crecimiento del PIB, un leve aumento del salario mínimo, así como un crecimiento mayor en las ventas.

7.7 Análisis tributario

El presente informe se enfoca en ampliar el análisis de la carga tributaria para la Agencia de Marketing Tinka Lab, tomando como base su balance financiero a lo largo de cinco años, este análisis permitirá entender mejor cómo los impuestos impactan las finanzas de la agencia y cuáles son los riesgos asociados.

Tinka Lab, al operar en Colombia, se enfrenta a considerables implicaciones del Impuesto al Valor Agregado (IVA), con un continuo crecimiento en el efectivo y las ventas totales, la agencia debe examinar críticamente el IVA recaudado, suponiendo una tasa del 19%, es esencial que evalúe cómo esta carga tributaria impacta su rentabilidad y cómo traslada estos costos a los clientes, además, Tinka Lab debe analizar cuidadosamente el efecto en los precios derivado de la práctica de trasladar el IVA a los clientes, considerando estrategias como la oferta de servicios complementarios o mejoras en la eficiencia operativa para mantener su competitividad en el mercado.

El Impuesto de Industria y Comercio (ICA) constituye un tributo municipal cuya variabilidad según la ubicación plantea consideraciones cruciales para Tinca Lab. Aunque el balance no detalla las locaciones de la agencia, la evaluación del ICA se torna imperativa en las ciudades donde opera, en este contexto:

El análisis del ICA Pagado implica una investigación detallada de las tasas vigentes en las ubicaciones pertinentes, así como el cálculo preciso de su impacto financiero, este enfoque permitirá a Tinca Lab anticipar y gestionar de manera efectiva los costos asociados con este tributo municipal.

Asimismo, se propone un riguroso Análisis de Costo-Beneficio, mediante el cual la agencia evaluará la validez de operar en determinadas áreas frente a los costos adicionales vinculados al ICA, esta evaluación estratégica puede influir significativamente en las decisiones relacionadas con la expansión o consolidación de operaciones, permitiendo a Tinca Lab optimizar su presencia geográfica de manera alineada con sus objetivos comerciales y financieros.

La progresiva acumulación de utilidades y el continuo crecimiento en el patrimonio de Tinca Lab generan reflexiones relevantes en relación con los impuestos a la renta corporativa, con el incremento en las utilidades, la agencia se expone a posibles obligaciones fiscales más elevadas, lo que subraya la importancia de llevar a cabo un análisis minucioso de los impuestos a la renta, este análisis es esencial para garantizar la disponibilidad de los recursos necesarios y cumplir de manera adecuada con estas obligaciones tributarias.

Asimismo, se destaca la necesidad de una Planificación Fiscal efectiva por parte de Tinca Lab. La agencia debe considerar cuidadosamente estrategias que aprovechen las deducciones y beneficios fiscales disponibles, esta planificación podría implicar inversiones estratégicas en tecnología y desarrollo, con el objetivo de capitalizar incentivos fiscales y optimizar su posición

financiera en concordancia con la normativa tributaria vigente. Riesgos Asociados y Recomendaciones:

Con el aumento sustancial en las obligaciones financieras y los impuestos por pagar, Tinca Lab se enfrenta a un riesgo de liquidez que demanda una gestión eficiente del flujo de efectivo para cumplir con las obligaciones a corto plazo, la implementación de estrategias, como la negociación de plazos de pago con proveedores, se presenta como una medida prudente para optimizar la liquidez y garantizar la solidez financiera de la agencia, además, la exploración de alternativas financieras, como líneas de crédito flexible, podría fortalecer la capacidad de Tinca

La traslación de los costos fiscales a los precios puede impactar negativamente la competitividad de Tinca Lab en el mercado, para mitigar este riesgo, la agencia debe llevar a cabo análisis de mercado exhaustivos, identificando las sensibilidades del consumidor ante cambios en los precios, además, es imperativo que Tinca Lab considere la implementación de estrategias de valor agregado, como la mejora de la calidad del servicio, paquetes promocionales, o la diferenciación de sus ofertas, para mantener la lealtad del cliente sin comprometer los márgenes de rentabilidad.

Aunque la deuda financiera ha experimentado una disminución, Tinca Lab debe evaluar cuidadosamente los niveles de endeudamiento en relación con la rentabilidad, mantener un equilibrio adecuado entre la deuda y la rentabilidad es esencial para asegurar una posición financiera sólida y sostenible, la agencia podría explorar estrategias para la optimización de la estructura de capital, considerando la posibilidad de reducir aún más la deuda o utilizarla estratégicamente para inversiones que impulsen el crecimiento y la rentabilidad.

El entorno regulatorio en Colombia, especialmente en términos de políticas fiscales y regulaciones tributarias, presenta un riesgo significativo para Tinca Lab. La agencia debe mantener

una vigilancia constante sobre posibles cambios normativos y adaptarse proactivamente para mitigar riesgos y capitalizar oportunidades fiscales, la capacidad de respuesta ágil y la anticipación a cambios regulatorios son fundamentales para garantizar la conformidad con la normativa y para posicionar a Tinka Lab estratégicamente en el mercado, evitando impactos adversos en sus operaciones y resultados financieros.

El análisis detallado de la carga tributaria para Tinka Lab destaca la importancia de gestionar eficientemente los impuestos para garantizar la sostenibilidad financiera, la planificación fiscal estratégica y la adaptabilidad a los cambios en el entorno tributario son esenciales, la agencia puede beneficiarse de asesoramiento profesional para optimizar su estructura fiscal y tomar decisiones informadas que impulsen su crecimiento sostenible en el mercado colombiano.

8. Modelo *canvas* esperado

Una vez aplicado el proyecto a Tinka Lab, esta empresa podrá definir con mayor precisión y mejorar los factores de su modelo de negocio con lo que logrará aumentar las posibilidades de éxito y sobrevivencia de la empresa, adicional sirve como horizonte a la operación que se quiere llegar. Por lo que el plan de negocio elaborado para la empresa Tinka Lab se puede condensar en el siguiente el modelo *canvas* expuesto en el Apéndice G.

A continuación, se expande cada punto del modelo esperado para Tinka Lab:

8.1 Propuesta de valor

La propuesta de valor de Tinka Lab se distinguirá por ofrecer un servicio altamente personalizado, dirigido a atender las necesidades específicas de sus clientes, con un énfasis especial en aquellos que enfrentan limitaciones financieras, como las pequeñas empresas con

presupuestos restringidos. Esta orientación se fortalece aún más con la especialización de Tinca Lab en empresas de los sectores *retail*, turismo e inmobiliario, lo que le permite afinar su capacidad para mejorar la propuesta de valor.

El proceso de cotización y desarrollo de propuestas es meticuloso y riguroso, comenzando con una estrecha interacción con el cliente durante una fase de consultoría inicial. Durante este período, se establece una comunicación sólida con el cliente para comprender sus necesidades y expectativas en profundidad; a continuación, se lleva a cabo un análisis exhaustivo de la empresa cliente que abarca aspectos como el mercado objetivo, la competencia, los recursos disponibles y las restricciones presupuestarias.

Este enfoque analítico y estratégico asegura que Tinca Lab pueda ofrecer soluciones altamente efectivas en términos de marketing digital, optimizando la inversión del cliente y generando resultados concretos. La flexibilidad para adaptarse a las circunstancias y recursos específicos de cada cliente es un pilar fundamental de la propuesta de valor de Tinca Lab, lo que se traduce en soluciones a medida que se ajustan perfectamente a las necesidades y metas de las empresas, independientemente de su nivel de presupuesto.

8.2 Segmentación de clientes

El segmento de clientes al que Tinca Lab se dirigirá son las Pymes del sector turismo, inmobiliario y *retail* en Santander, que cuenten con servicios y productos con potencial, esta segmentación se decide por dos factores: Mercado potencial y especialización del servicio. Esto porque se identifica que el mercado es prometedor, los dueños de estas empresas, según el estudio de mercado, están dispuestos a invertir y porque Tinca Lab cuenta actualmente con clientes de estos sectores.

8.3 Canales

Dado que se es una empresa digital los canales principales serán digitales, en primera instancia la página web que condensará toda la información de forma clara y convincente sobre casos de éxito, servicios, información de valor, etc., por otro lado las redes sociales serán el punto donde se muestre la capacidad de Tinca Lab de generar impacto a través de sus servicios e integran a la comunidad útil, por otro lado, los canales presenciales como ferias empresariales, congresos empresariales y un plan de referidos bien diseñado y estructurado permitirá cubrir los canales principales no solo para la captación de los clientes sino para su fidelización. Algunos de los principales canales usados tanto para clientes como proveedores, son:

1. Canales y grupos de WhatsApp.
2. Canales de Slack.
3. Línea celular.
4. Plataformas como Teams y Google meet.
5. Chat de Messenger en el caso de meta.
6. Correos electrónicos.
7. Reuniones presenciales periódicas.
8. Capacitaciones y talleres.

8.4 Relación con los clientes

Tinca Lab busca especializarse en brindar asesoría altamente personalizada, especialmente en los sectores de retail, turismo e inmobiliario. Su compromiso es mantener una relación sólida con el cliente, ofreciendo un valor continuo a través de reportes e información que contribuyan al crecimiento de sus negocios y refuercen la percepción positiva de Tinca Lab como socio estratégico.

El proceso de asesoría de Tinca Lab debe iniciar con un exhaustivo diagnóstico integral, donde se analizan a fondo las necesidades, objetivos y desafíos particulares del cliente. Esta fase es crucial para obtener una comprensión profunda de la situación actual de la empresa y para identificar claramente las áreas donde se pueden lograr mejoras significativas y las oportunidades estratégicas que se pueden aprovechar.

Una vez completado el diagnóstico, Tinca Lab trabaja estrechamente con el cliente para desarrollar propuestas personalizadas que aborden de manera precisa los desafíos identificados. Estas propuestas se basan en una sólida base teórica y práctica, respaldada por el análisis previo. La participación activa del cliente en todo el proceso es esencial, ya que asegura que las soluciones propuestas estén alineadas con sus metas y expectativas.

8.5 Fuente de ingresos

Planes de redes sociales, pauta publicitaria, creación de contenido y branding. Por lo que se ofrecerán inicialmente los siguientes planes:

1. Plan A redes
2. Plan B de redes
3. Plan C de redes
4. Plan de pauta
5. *Branding*/Marca corporativa

8.6 Recursos clave

El activo fundamental de Tinca Lab, en su calidad de empresa de servicios digitales, radicará en su equipo humano altamente capacitado y en constante actualización en función de las tendencias de marketing digital ya que estas cambian de forma constante. Este equipo no solo aporta conocimientos especializados, sino que también se apoya en una gama de herramientas,

tanto tangibles como intangibles, esenciales para la ejecución efectiva de sus actividades. Entre estos recursos tangibles se incluyen equipos de cómputo de última generación, cámaras de alta calidad, dispositivos móviles y los recursos intangibles como software especializado y una variedad de aplicaciones digitales, todos diseñados para potenciar la capacidad de Tinca Lab en la prestación de servicios digitales de vanguardia.

8.7 Actividades clave

Generación de campañas publicitarias que posicionen a Tinca Lab; investigación y actualización constante para la inclusión de tecnologías que estén a la vanguardia y permitan tener resultados de forma óptima. Por lo que se realizará las siguientes actividades principales:

1. Campañas publicitarias y creativas que permitan la divulgación, posicionamiento y reconocimiento de la marca y deje ver el alcance de la empresa y su potencial.
2. Comunicación e investigaciones periódicas de las necesidades del publico dado el cambiante contexto, buscando tener la información necesaria para no solo entregar servicios y resultados a los usuarios sino también crecer como empresa.
3. Diseñar estrategias de *pricing* donde se puedan diseñar soluciones a la medida de los clientes de forma precisa y que permita optimizar esfuerzos y presupuesto.
4. Realizar análisis constante de oportunidades de promoción y divulgación tal como ver espacios o redes de personas donde se puedan generar esfuerzos publicitarios con el fin de generar acciones en medios espacios menos competitivos.
5. Revisar de forma constante el esquema de costos ya que son variables y para evitar pasar por alto costos o gastos escondido que deriven en detrimento financiero para la empresa.

8.8 Socios clave

En este modelo *canvas* esperado, los socios clave de Tinca Lab incluyen a la Cámara de Comercio de Bucaramanga, que desempeña un papel fundamental al contar con programas de impulso empresarial. Esta colaboración podría permitir que Tinca Lab ofrezca servicios de marketing a las empresas que buscan un impulso en sus operaciones. Además, al ser recomendados por la Cámara de Comercio, se abrirían puertas a una amplia base de empresas en la ciudad.

Otro socio clave a considerar es el IMEBU, que brinda apoyo a empresas a través de diversos programas de beneficio. La colaboración con esta entidad podría facilitar la identificación de oportunidades estratégicas y el desarrollo de soluciones de marketing específicas para estas empresas. Asimismo, se destacan organizaciones de emprendimiento como "Emprende Mujer", que congregan a diversas empresas que forman parte del público objetivo de Tinca Lab. La colaboración con estas organizaciones podría ampliar la cartera de clientes potenciales. Además de estas entidades, se consideran otras agencias pequeñas con portafolios de servicios específicos que podrían complementar los de Tinca Lab, como agencias de comunicación, agencias de campañas políticas, litografías y aceleradores de emprendimientos.

Finalmente, las Cámaras de Comercio son socios clave importantes, ya que son un punto de encuentro para diversas empresas con necesidades variadas, lo que brinda oportunidades para ofrecer servicios de su portafolio, como maquilas de software y estrategias de marketing.

8.9 Estructura de costos

Una vez implementado el proyecto, se espera que Tinca Lab cuente con una estructura integral y transparente de costos y gastos. Esta estructura tiene como objetivo contemplar de manera exhaustiva todos los elementos económicos asociados, evitando así posibles problemas financieros que podrían amenazar la sostenibilidad a largo plazo de la empresa. Es crucial recordar

que la ausencia de una base sólida en la estructura de costos anteriormente presentó complicaciones que pudieron conducir al fracaso empresarial.

En términos específicos, se identifican tres componentes clave en la estructura de costos de Tinca Lab. La mano de obra, por ejemplo, representa aproximadamente el 75% del servicio ofrecido, seguido por un 10% destinado a recursos tecnológicos y un 15% destinado a actividades de ventas y administración. Es esencial tener en cuenta estos porcentajes para una asignación eficiente de recursos y una planificación financiera adecuada.

Adicionalmente, es imperativo abordar el tema de las inversiones. Inicialmente, estas no fueron debidamente contabilizadas ni consideradas al estructurar las finanzas de la empresa. Este descuido resalta la importancia crítica de desarrollar una estructura de costos integral. Desde sus inicios, la empresa no llevó a cabo un riguroso ejercicio contable y financiero, una omisión que podría traducirse, en el corto o mediano plazo, en sanciones de índole tributaria desde la perspectiva contable y pérdidas desde la perspectiva financiera.

En conclusión, la implementación de una estructura de costos efectiva no solo fortalecerá la posición financiera de Tinca Lab, sino que también mitigará posibles riesgos y garantizará el cumplimiento normativo a largo plazo. Este enfoque proactivo es esencial para evitar problemas financieros que podrían comprometer la estabilidad y éxito continuado de la empresa.

9. Conclusiones

Basados en los diferentes estudios teniendo en cuenta que existe oportunidad de negocio, un mercado creciente, mano de obra disponible y se estima buena rentabilidad se concluye que el

proyecto es viable siempre y cuando se tenga en cuenta las amenazas y se logré constituir una agencia con una oferta competitiva y llamativa que se adapte a los constantes cambios del mercado.

El estudio de mercado permitió identificar un nicho de mercado con potencial, de un tamaño considerable y adicional conocer la disposición de los propietarios y gerentes a contratar una agencia de marketing digital y cuanto estaría dispuestos a pagar, esto sumado a conocer sus principales necesidades permiten diseñar los servicios en función de estas necesidades y aumentar la probabilidad de éxito.

El estudio técnico permitió identificar los puntos relevantes dentro de los servicios y dejar ver los posibles problemas que se pueden presentarse en la prestación de los servicios, a pesar de que la estructura es simple es necesario tener el conocimiento detallado de la estructura para poder encontrar puntos de mejora y poder escalar la empresa.

El estudio financiero deja ver un panorama prometedor siempre y cuando se aplique de forma correcta, un punto importante en el sector es el *pricing* ya que un mismo servicio puede tener muchos precios que varía en función de quien lo hace y cuanto le cuesta al que lo hace y eso puede generar una facturación más atractiva y dar pie a estrategias más representativas.

El modelo *canvas* entrega una radiografía del horizonte de Tinca Lab y deja ver que es importante tener una visión integral de cómo se espera desarrollar el plan de negocio sin perder de vista las amenazas y dificultades que pueden aparecer.

10. Recomendaciones

Para poder aplicar las estrategias se recomienda tomar como guía el modelo *canvas* con el fin de tener un horizonte, desde el segmento objetivo, hasta la estructura de costos óptima.

Si Tinka Lab se especializa de forma correcta en los sectores mencionados la probabilidad de éxito aumenta de forma significativa, se recomienda estudiar cada sector con el fin de conocerlo no solo desde el marketing sino de cada core de negocio para poder conocer a su vez las necesidades y diseñar servicios en función de ello.

Se recomienda principalmente, que Tinka Lab aplique el plan de negocios, lo tome como base y guía y lo vaya ajustando en función de los desafíos y oportunidades que se vayan presentando.

Se recomienda mantenerse actualizado en la reglamentación tributaria y asesorado por un equipo contable que evite los problemas tributarios que decanten en sanciones a la empresa y que pueden llevar a pérdidas o incluso la quiebra.

Referencias bibliográficas

- Asociación Colombiana de Publicidad. (2021). Expectativas y valoraciones de los clientes en el sector digital. *Revista Colombiana de Publicidad*, 39(1), 78-95.
- Belch, G. E., & Belch, M. A. (2018). *Publicidad y promoción: Perspectivas y prácticas integradas*. McGraw-Hill Interamericana.
- Brown, L. (2020). Estrategias de Email-Marketing y proveedores clave. *Marketing Today*, 15(4), 88-101.
- Chesbrough, H., & Rosenbloom, R. S. (2002). The role of the business model in capturing value from innovation: Evidence from Xerox Corporation's technology spin-off companies. *Industrial and corporate change*, 11(3), 529-555.
- Clow, K. E., & Baack, D. (2020). *Publicidad, promoción y comunicación integral en marketing* (6ta ed.). Pearson Educación.
- Consejo Colombiano de Competitividad. (2023). Hacia la transformación digital de las mipymes en Colombia. Recuperado de <https://www.ccce.org.co/noticias/hacia-la-transformacion-digital-de-las-mipymes-en-colombia/>
- Digital Marketing Institute. (2022). Tailoring Digital Strategies to Different Sectors. *Journal of Marketing Strategies*, 18(4), 78-95.
- Digital Marketing Insights. (2023). Cost and Personalization in SME Marketing Preferences. *Journal of Marketing Technology*, 28(3), 92-110.
- Digital Marketing Trends. (2023). Eficacia y accesibilidad en servicios de marketing para PYMES. *Journal of Marketing Innovations*, 21(2), 101-120.

- Forbes Colombia. (2022, 30 de noviembre). WhatsApp es el canal digital más usado por las empresas colombianas para vender. <https://forbes.co/2022/11/30/tecnologia/whatsapp-es-el-canal-digital-mas-usado-por-las-empresas-colombianas-para-vender>
- García, M., & Martínez, J. (2022). Impacto de la tecnología en el poder de negociación de los clientes. *Journal of Digital Marketing*, 29(4), 112-130.
- Garicano, L. (2018). El plan de negocio como herramienta para la gestión empresarial. *Revista de Emprendimiento e Innovación*, 6(1), 37-52. <https://doi.org/10.1016/j.rei.2018.01.002>
- Herrera, M. (2022, 19 de octubre). Estos son los principales desafíos de las pymes en Colombia. Valora Analitik. <https://www.valoraanalitik.com/2022/10/19/estos-son-principales-desafios-de-pymes-colombia/>
- Hernandez, P. (2013). La importancia del marketing digital para las pymes colombianas orientadas a los negocios internacionales. Editorial.
- HubSpot. (2021). Ejemplos de organigramas de agencias de marketing. <https://blog.hubspot.es/marketing/organigramas-de-agencias-de-marketing>
- Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2017). *Exploring strategy: Text and cases*. Pearson.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2021). *Principles of marketing*. Pearson.
- Malhotra, N. K. (2019). *Investigación de mercados: un enfoque aplicado (7ª ed.)*. Pearson Educación.
- Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones. (2020). Avance en el uso y apropiación de TIC y transformación digital. https://colombiatic.mintic.gov.co/679/articles-273766_recurso_1.pdf
- Ministerio del Trabajo. (2023). Resolución sobre la reducción gradual de la jornada ordinaria de trabajo.

- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). Business model generation: A handbook for visionaries, game changers, and challengers. John Wiley & Sons.
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., Bernarda, G., & Smith, A. (2015). Generación de modelos de negocio: Un manual para visionarios, innovadores y revolucionarios. Deusto.
- Pico, J. (2022). Estudio del mercado publicitario digital. Revista de Publicidad y Mercadeo, 34(2), 123-145.
- Pico, R. C. (2022, 27 de diciembre). ¿Ha llegado la hora del fin del duopolio? Por qué 2022 podría haber fracturado los imperios de Google y Facebook. PuroMarketing. <https://www.puromarketing.com/25/211201/llegado-hora-duopolio-2022-podria-haber-fracturado-imperios-google-facebook>
- Porter, M. E. (2008). The five competitive forces that shape strategy. Harvard business review, 86(1), 78-93.
- Silva, L. (2022, 25 de enero). Cómo utilizar las 5 fuerzas de Porter para analizar tu industria. HubSpot. <https://blog.hubspot.es/marketing/fuerzas-de-porter>
- Smith, A. (2021). Publicidad programática y su impacto en el mercado. Journal of Digital Marketing, 27(3), 56-70.
- Sortlist. (s.f.). Mejores Agencias de Publicidad en Bucaramanga. <https://www.sortlist.com/es/publicidad/bucaramanga-co/>
- Sortlist. (s.f.). Top Digital Marketing Agencies in Bucaramanga. Sortlist.
- Vazquez, Marcelo. (2015). La evolución del marketing digital y la comunicación. UGER emprendedora. <https://ugremprendedora.ugr.es/laevoluciondelmarketingdigitalylacomunicacionpormarce>

lovazquez/#:~:text=el%20marketing%20ha%20evolucionado%20de,la%20experiencia%
20de%20los%20clientes

Vega, J., Benito, R., & Guzmán, E. (2016). El plan de mercadeo como herramienta de gestión empresarial. *Revista Científica de Administración*, 28, 33-47.
<https://doi.org/10.18800/rca.v28i0.325>