

Plan de negocios para la creación de una empresa que ofrezca servicios de marketing digital y analítica web en la ciudad de Bucaramanga

David Antonio Bayter Vásquez

Trabajo de grado para optar por el título de Ingeniero Industrial

Director

Jinny Samara Oliveros Infante

MSc. En Gerencia de Negocios

Universidad Industrial de Santander

Facultad de Ingenierías Fisicomecánicas

Escuela de Estudios Industriales y Empresariales

Bucaramanga, Santander

2022

Agradecimientos

A Dios por darme la sabiduría y permitirme recorrer nuevamente este camino.

A toda mi familia, en especial a mis padres por ser el motor e impulso en mi vida.

A cada una de las personas que me acompañaron durante gran parte de mi formación profesional brindándome su apoyo y amistad.

A la Escuela y a todos los docentes que hicieron parte de mi formación académica y personal.

A la Universidad Industrial de Santander, mi Alma Mater, por todo el crecimiento profesional y personal.

Tabla de Contenido

	Pág.
Introducción	17
1. Justificación	19
1.1 Análisis preliminar de la idea de negocio	19
2. Objetivos	22
2.1 Objetivos general	22
2.2 Objetivos específicos	22
3. Marco de referencia	23
3.1 Marco de antecedentes	23
3.2 Marco teórico	25
3.2.1 Marketing	25
3.2.1.1 Las 4Ps del marketing	26
3.2.1.2 Las 7Ps del marketing	26
3.2.2 Marketing Digital	27
3.2.2.1 Outbound marketing	28
3.2.2.2 Inbound marketing	28
3.2.2.3 Estrategias de marketing digital	29
3.2.2.4 Las 4Fs del marketing digital	30
3.2.3 Analítica de datos	31
3.2.3.1 Analítica web	31
3.2.4 Plan de negocios	32
3.2.5 Análisis del entorno	33

3.2.6 Análisis PESTEL	34
3.2.7 Cinco fuerzas de Porter	34
3.2.8 Investigación de mercados	35
3.2.9 Plan de mercadeo	35
3.2.10 Análisis técnico	35
3.2.11 Análisis organizacional	36
3.2.12 Análisis legal	36
3.2.13 Análisis ambiental y social	36
3.2.14 Análisis financiero	37
3.2.15 Direccionamiento estratégico	37
3.2.16 Matriz ERIC	37
4. Análisis del entorno	38
4.1 Sector de la publicidad en Colombia	38
4.1.1 Panorama de las agencias de marketing digital en Colombia	40
4.2 Análisis PESTEL	43
4.2.1 Factores políticos	43
4.2.2 Factores económicos	44
4.2.3 Factores sociales – culturales	45
4.2.4 Factores tecnológicos	46
4.2.5 Factores ambientales	47
4.2.6 Factores legales	48
4.3 Cinco Fuerzas de Porter	49
4.3.1 El poder de negociación de los clientes (alto).	50
4.3.2 El poder de negociación de los proveedores (bajo).	51

4.3.3 Amenaza de entrada de nuevos competidores (medio).....	53
4.3.4 Amenaza de productos/servicios sustitutos (bajo).....	54
4.3.5 Rivalidad entre competidores (alto).....	55
5. Análisis del mercado.....	56
5.1 Descripción del servicio.....	56
5.2 Mercado potencial y objetivo.....	58
5.3 Investigación de mercados.....	58
5.3.1 Etapa 1.	59
5.3.2 Etapa 2.	61
5.3.2.1 Diseño de la investigación.	61
5.3.2.2 Objetivos de la investigación.....	61
5.3.2.3 Tamaño de la población.	62
5.3.2.4 Tamaño de la muestra.	62
5.3.2.5 Diseño de cuestionario.....	63
5.3.2.6 Resultados de la investigación de mercados.....	63
5.3.2.7 Conclusiones de la investigación de mercados.....	74
5.4 Análisis de la oferta.....	75
5.5 Estimación de la demanda.....	77
5.5.1 Estimación a partir del valor de ventas en el mercado.....	77
5.5.2 Estimación a partir de los resultados del cuestionario.....	78
6. Plan de marketing.....	78
6.1 Propuesta de valor.....	78
6.2 Branding.....	80
6.3 Mezcla de marketing.....	80

6.3.1 Estrategia de producto o servicio	80
6.3.2 Estrategia de precios	83
6.3.3 Estrategia de distribución.....	84
6.3.4 Estrategia de promoción	84
7. Análisis técnico.....	86
7.1 Descripción del proceso.....	86
7.2 Ficha técnica de los servicios.....	87
7.3 Requerimientos de infraestructura física y tecnológica	89
7.4 Capacidad instalada	91
8. Análisis organizativo	93
8.1 Estructura organizacional.....	93
8.2 Descripción de cargos	94
8.3 Proyección de requerimientos de personal	94
8.4 Estructura salarial.....	95
9. Análisis legal.....	96
9.1 Régimen de constitución de la empresa.....	96
9.1.1 Nombre de la empresa y consulta de homonimia	97
9.1.2 Actividad económica CIIU	97
9.1.3 Consulta sobre el uso de suelo	97
9.1.4 Trámite ante la DIAN	98
9.1.5 Registro de futuro empresario.....	98
9.1.6 Pago de impuesto de registro	98
9.1.7 Radique y páguese	99
9.1.8 Ficha de establecimiento comercial	99

10. Análisis social y ambiental	100
10.1 Impacto social	100
10.2 Impacto ambiental.....	100
11. Direccionamiento estratégico.....	101
11.1 Misión	101
11.2 Visión.....	101
11.3 Valores corporativos	101
11.4 Análisis DOFA.....	102
11.4.1 Estrategias ofensivas (Fortaleza + Oportunidad).....	103
11.4.2 Estrategias de supervivencia (Debilidad + Amenaza)	103
11.4.3 Estrategias de reorientación (Debilidad + Oportunidad)	104
11.4.4 Estrategias defensivas (Fortaleza + Amenaza)	104
12. Análisis financiero	105
12.1 Inversión inicial	105
12.1.1 Inversión Fija	105
12.1.2 Inversión diferida.....	105
12.1.3 Capital de trabajo	106
12.1.4 Total inversión inicial	106
12.2 Financiación.....	107
12.3 Egresos	107
12.3.1 Costos de prestación del servicio.....	107
12.3.1.1 Mano de obra directa.	108
12.3.1.2 Costos de requerimientos tecnológicos y físicos directos.....	108
12.3.1.3 Costos indirectos de fabricación.	109

12.3.1.4 Total costos de prestación de servicios.....	109
12.3.2 Gastos operacionales.....	110
12.3.2.1 Gastos de administración.....	110
12.3.2.2 Gastos de ventas.....	110
12.3.2.3 Total gastos operacionales.....	110
12.4 Ingresos.....	111
12.4.1 Plan de ventas.....	111
12.5 Estado de resultados.....	113
12.6 Flujo de caja.....	114
12.7 Estado de situación financiera.....	115
12.8 Indicadores financieros.....	117
12.9 Evaluación de escenarios.....	118
12.9.1 Escenario optimista.....	118
12.9.2 Escenario pesimista.....	119
13. Prototipo web.....	119
14. Conclusiones.....	121
15. Recomendaciones.....	123
Referencias Bibliográficas.....	124

Lista de Tablas

Tabla 1. Tabla de cumplimiento de objetivos.....	18
Tabla 2. Agencias de marketing digital en Colombia.....	42
Tabla 3. Resumen gráfico del poder de negociación de los clientes.	50
Tabla 4. Resumen gráfico del poder de negociación de los proveedores.	52
Tabla 5. Resumen gráfico de la amenaza de entrada de nuevos competidores.	54
Tabla 6. Resumen gráfico de la amenaza de productos sustitutos.....	55
Tabla 7. Resumen gráfico de la rivalidad entre competidores.....	56
Tabla 8. Descripción de la población objetivo.....	62
Tabla 9. Ficha técnica cuestionario aplicado.	63
Tabla 10. Agencias que ofrecen servicios en Bucaramanga.....	76
Tabla 11. Paquetes de servicio de diseño web.....	81
Tabla 12. Paquete de servicio de gestión de redes sociales.....	82
Tabla 13. Paquete de servicio de diseño de logo.	83
Tabla 14. Estrategias de promoción.....	85
Tabla 15. Ficha técnica Servicio de diseño y creación de sitio web.....	88
Tabla 16. Ficha técnica Servicio de gestión de redes sociales y anuncios publicitarios. .	88
Tabla 17. Ficha técnica Servicio de diseño de logo e imagen de marca.....	89
Tabla 18. Requerimientos de recursos físicos.....	90
Tabla 19. Requerimientos de recursos tecnológicos.....	90
Tabla 20. Descripción de planes contratados para la agencia.....	91
Tabla 21. Capacidad del recurso humano al mes.....	92
Tabla 22. Cantidad de horas hombre estimadas por paquete y servicio.	92

PLAN DE NEGOCIOS AGENCIA DE MARKETING DIGITAL	10
Tabla 23. Demanda mensual estimada en horas hombre para cada servicio.	92
Tabla 24. Proyección de requerimientos de personal.	94
Tabla 25. Aportes sociales Colombia 2022.	95
Tabla 26. Estructura salarial.	96
Tabla 27. Gastos de legalización de la empresa.	99
Tabla 28. Matriz DOFA.	102
Tabla 29. Inversión diferida.	106
Tabla 30. Inversión en capital de trabajo.	106
Tabla 31. Inversión inicial.	107
Tabla 32. Amortización del crédito.	107
Tabla 33. Mano de obra.	108
Tabla 34. Mano de obra directa.	108
Tabla 35. Costos de requerimientos directos.	109
Tabla 36. Costos indirectos de fabricación.	109
Tabla 37. Costos de prestación del servicio.	109
Tabla 38. Gastos de administración.	110
Tabla 39. Gastos de ventas.	110
Tabla 40. Gastos operacionales.	111
Tabla 41. Cantidad de ventas estimadas al mes.	111
Tabla 42. Precios unitarios por servicios y paquetes ofrecidos.	112
Tabla 43. Ponderado de ventas por servicios ofrecidos.	112
Tabla 44. Proyección de ventas durante 5 años.	112
Tabla 45. Estado de resultados.	113
Tabla 46. Flujo de caja proyectado.	114

PLAN DE NEGOCIOS AGENCIA DE MARKETING DIGITAL	11
Tabla 47. Estado de situación financiera.	116
Tabla 48. Valor Presente Neto.	117
Tabla 49. Tasa Interna de Retorno.	117
Tabla 50. Periodo de Recuperación de la Inversión.	118
Tabla 51. Indicadores financieros para el escenario más probable.	118
Tabla 52. Indicadores financieros para el escenario optimista.	118
Tabla 53. Indicadores financieros para el escenario pesimista.	119

Lista de Figuras

Figura 1. Inversión anual en Publicidad Digital en Colombia.....	38
Figura 2. Valor del mercado de la publicidad digital en Colombia, 2021.....	39
Figura 3. Cantidad de empresas del sector publicidad en Colombia.....	40
Figura 4. Cantidad de empresas del sector publicitario en Bucaramanga.....	55
Figura 5. Rango de edad empresarial en el departamento de Santander.....	58
Figura 6. Índice de Ventas en línea 2019 - 2021.....	60
Figura 7. Tiempo en el mercado.....	64
Figura 8. Actividad económica.....	64
Figura 9. Presencia en un sitio web.....	65
Figura 10. Razones de la no presencia en un sitio web.....	65
Figura 11. Canales de comunicación de las empresas.....	66
Figura 12. Principales desafíos que enfrentan para el crecimiento del negocio.....	67
Figura 13. Uso de estrategias de marketing digital.....	67
Figura 14. Estrategias de marketing digital utilizadas.....	68
Figura 15. Grado de satisfacción de las estrategias de marketing.....	69
Figura 16. Grado de importancia de estrategias de marketing digital.....	69
Figura 17. Interés en la contratación de una agencia de marketing digital.....	70
Figura 18. Criterios de selección para agencia.....	71
Figura 19. Propósito de la contratación de la agencia.....	71
Figura 20. Valor dispuesto a pagar por los servicios.....	72
Figura 21. Grado de importante del diseño de un sitio web.....	72
Figura 22. Grado de importancia de estrategias de marketing digital.....	73

PLAN DE NEGOCIOS AGENCIA DE MARKETING DIGITAL	13
Figura 23. Grado de satisfacción.	73
Figura 24. Guía de participación en el mercado.	77
Figura 25. Matriz ERIC caso Keepimp.....	79
Figura 26. Imagotipo de "Keepimp".	80
Figura 27. Diagrama de flujo del proceso de solicitud de un servicio.....	86
Figura 28. Organigrama de la agencia.	93
Figura 29. Consulta de homonimia.	97
Figura 30. Consulta del uso del suelo.	98
Figura 31. Página de inicio de la agencia.	120

Lista de apéndices

Los apéndices adjuntos pueden ser consultados en la base de datos de la Biblioteca UIS

Apéndice A. Diseño de cuestionario

Apéndice B. Manual de funciones.

Resumen

Título: Plan de negocios para la creación de una empresa que ofrezca servicios de marketing digital y analítica web en la ciudad de Bucaramanga¹.

Autor: David Antonio Bayter Vásquez².

Palabras clave: plan de negocio, marketing digital, emprendimiento, agencia.

Contenido:

El presente proyecto tiene como propósito la creación de la agencia “Keepimp”. Esta empresa pretende ofrecer servicios de marketing digital a los emprendimientos ubicados en el Área Metropolitana de Bucaramanga, brindando el mayor conocimiento en diseño, elaboración y puesta en marcha de estrategias de marketing que les permitan generar *engagement* con sus consumidores y permanecer vigentes en un mercado cada vez más competitivo.

Para el desarrollo de este plan de negocio se realizó un análisis del entorno del sector del marketing digital, y posteriormente se realizó un estudio de mercado con el fin de encontrar información relevante para construir el plan de mercadeo y establecer el pronóstico de la demanda, las características del servicio a ofrecer y la disposición de pago de los posibles clientes. Posteriormente, se realizó el plan de mercadeo para la agencia, el análisis técnico donde se describe el proceso de la prestación del servicio y los recursos necesarios para la puesta en marcha de la empresa. Luego, se definió la estructura organizacional, se hizo la revisión de los requisitos legales para la constitución de la empresa y se desarrolló el análisis del impacto social y ambiental, así como también la formulación del direccionamiento estratégico. Finalmente, teniendo en cuenta los aspectos definidos anteriormente, se llevó a cabo el análisis financiero, donde se determinó la viabilidad del proyecto evaluando distintos indicadores como el Valor Presente Neto, la Tasa Interna de Retorno y el Periodo de Recuperación de la Inversión. Adicionalmente, se desarrolló el prototipo de página web de la agencia donde podrá ser consultada por los clientes.

¹ Trabajo de grado.

² Facultad de Ingenierías Físico Mecánicas, Escuela de Estudios Industriales y Empresariales. Director: Jinny Samara Oliveros Infante.

Abstract

Title: Business plan for the creation of a company that offers digital marketing and web analytics services in the city of Bucaramanga³.

Author: David Antonio Bayter Vásquez⁴.

Key words: business plan, digital marketing, entrepreneurship, agency.

Content:

The purpose of this project is the creation of the agency "Keepimp". This company aims to offer digital marketing services to businesses located in the Bucaramanga Metropolitan Area, providing the greatest knowledge in design, development and implementation of marketing strategies that allow them to generate engagement with their consumers and remain current in a market every increasingly competitive.

For the development of this business plan, an analysis of the environment of the digital marketing sector was complete, and later a market study was carried out to find relevant information to build the marketing plan and establish the demand forecast, the characteristics of the service to be offered and the willingness of potential customers to pay. Subsequently, the marketing plan for the agency was carried out, the technical analysis where the process of providing the service and the necessary resources for the start-up of the company are described. Then, the organizational structure was defined, the review of the legal requirements for the constitution of the company was made and the analysis of the social and environmental impact was developed, as well as the formulation of the strategic direction. Finally, considering the aspects defined above, the financial analysis was carried out, where the viability of the project was determined by evaluating different indicators such as the Net Present Value, the Internal Rate of Return and the Investment Recovery Period. Additionally, the prototype of the agency's website was developed where, it can be consulted by clients.

³ Degree work.

⁴ Facultad de Ingenierías Físico Mecánicas, Escuela de Estudios Industriales y Empresariales. Director: Jinny Samara Oliveros Infante

Introducción

Los avances tecnológicos han impactado en el comportamiento de los consumidores. En especial, la democratización del internet y la creación de redes sociales han contribuido en la construcción de una sociedad más comunicada y con mayor acceso a la información. Estos hechos han propiciado la aparición de nuevos hábitos sociales y de consumo.

Al mismo tiempo, estos cambios han ocasionado que las empresas deban replantearse la forma de cómo llegar a sus nuevos consumidores, quienes resultan más conectados, informados, participativos y exigentes. Diversos estudios mencionados a lo largo del presente plan de proyecto, han evidenciado la tendencia de la población a interactuar, cada vez más, con los contenidos digitales presentes en redes sociales o sitios web, permitiendo a las empresas forjar una relación más estrecha con el cliente y construir una audiencia directa para su negocio.

Paralelamente, los emprendedores, deben prestar mayor interés a estas tendencias si desean escalar sus empresas en un mercado cada vez más digitalizado y competitivo. En este sentido, el marketing digital ha surgido como una respuesta a estos cambios y se ha convertido en una herramienta necesaria para lograr un mayor alcance y promocionar una empresa, marca o producto en el actual contexto digital.

La pandemia Covid-19 promovió aún más esta digitalización. Muchos emprendedores, así como pequeñas y medianas empresas, se han visto enfrentados a los nuevos desafíos que trajo la crisis sanitaria y no han podido aprovechar en un 100% los beneficios del marketing digital para navegar en esta nueva realidad.

Por lo anterior, este proyecto tiene como objetivo proponer un plan de negocios para la creación de una Agencia de Marketing Digital especializada en el segmento emprendedor, que viene creciendo a pasos agigantados en el país, brindándoles un servicio personalizado y la elaboración de estrategias de marketing a través de los canales digitales, adaptadas a sus necesidades y a la situación actual, que les permita mantener un crecimiento en el mercado.

Dado el contexto anterior, se construye el presente plan de negocio, donde se realizará un análisis de las condiciones actuales del mercado y la industria, evaluando aquellos factores que favorecen o no, la constitución de empresas de este tipo en el área metropolitana de Bucaramanga.

Esto, con el fin de estudiar la viabilidad del proyecto y adaptarlo a las necesidades y exigencias del mercado.

Finalmente, se presenta la siguiente tabla donde se relaciona los objetivos propuestos en el marco del proyecto con el capítulo en donde se ha dado su cumplimiento.

Tabla 1.

Tabla de cumplimiento de objetivos.

Objetivo	Capítulo
Realizar un análisis del entorno con el fin de identificar el panorama actual de las agencias de marketing digital y la oferta en el país, así como también los factores internos y externos que intervienen en la implementación del plan de negocio.	Capítulo 4.
Desarrollar un estudio de mercados mediante el uso de fuentes primarias de información que permita identificar y cuantificar el mercado potencial, definir el perfil de los clientes, así como caracterizar la competencia y disposición de pago.	Capítulo 5.
Diseñar un plan de marketing que defina las estrategias comerciales de la empresa con el fin de tener un mayor impacto en el mercado y lograr la permanencia de esta.	Capítulo 6.
Realizar un análisis operativo con el fin de determinar los recursos, tecnología, infraestructura, procesos y localización para la viabilidad de la agencia.	Capítulo 7.
Realizar un análisis organizacional que permita determinar los requerimientos y funciones del talento humano necesario para el desarrollo de la agencia.	Capítulo 8.
Hacer un análisis del marco legal que permita determinar la figura jurídica bajo la cual de construirá la agencia, además de la normatividad y leyes con las cuales debería registrarse.	Capítulo 9.
Realizar un análisis ambiental y social que permita medir el impacto de la creación y funcionamiento de la empresa.	Capítulo 10.
Formular el direccionamiento estratégico y operativo que permita garantizar la calidad del servicio y el crecimiento de la agencia.	Capítulo 11.
Realizar un análisis financiero para evaluar la viabilidad del negocio, así como también un análisis de rentabilidad en diferentes escenarios.	Capítulo 12.
Diseñar un prototipo del sitio web con los elementos más relevantes, donde la agencia pueda ser encontrada a través de los motores de búsqueda.	Capítulo 13.

1. Justificación

1.1 Análisis preliminar de la idea de negocio

Durante los últimos años Colombia se ha posicionado como uno de los países con mayor espíritu emprendedor de la región y del mundo. Esto se evidencia en el último informe presentado por el *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM) en 2021, donde Colombia se destaca con la cuarta posición en la tasa de actividad emprendedora en etapa temprana, entre los 35 países que participaron en el estudio (INNPULSA, 2021). Sin embargo, a pesar del alto índice emprendedor, más del 50% de las empresas fracasan en sus primeros cinco años de operación y, entre el 20% y 30% cierran en su primer año (Portafolio, 2020). Entre las principales causas de fracaso se encuentran la mala gestión económica, una inadecuada selección del personal, desconocimiento del sector y una pobre aplicación de promoción y/o publicidad en el negocio.

En un mundo globalizado, el internet juega un papel fundamental en la comunicación entre las personas. En América Latina, específicamente, la penetración en internet se ha incrementado de un 43,4% a 71,5% entre los años 2015 y 2020 (La República, 2020). Esta difusión y democratización del internet no solo ha permitido que sean más personas las que participen en la red, sino que ha facilitado el acceso a la compra y venta de productos y/o servicios a través de los diferentes espacios digitales, afianzando el comercio electrónico y el marketing digital en la región.

Dentro de esta región, Colombia destaca como el país que ha tenido el crecimiento más acelerado, y como lo asegura Dieter Avella, gerente general de *Zebra Technologies*, “esta tendencia va a seguir, porque el nivel de confianza de los consumidores en el país ha aumentado y las empresas de todos los tamaños se han dado cuenta de la importancia de digitalizarse para poder competir no solo a nivel local, sino también internacional” (La República, 2020).

La llegada de la pandemia Covid-19 a Colombia, y con ella los periodos de cuarentena y aislamiento, han elevado la necesidad de las personas a estar conectadas a través de internet y las redes sociales para mantener comunicación con familiares y amigos, cumplir responsabilidades laborales y académicas y, para la compra y venta de productos y/o servicios. Según “WeAreSocial & Hootsuite” en su informe Digital Global de 2021, los usuarios de internet en Colombia aumentaron durante el año 2020 en un 4% respecto al año anterior, lo que significa que

aproximadamente 35 millones de personas son usuarios activos de internet, representando el 68% de la población total del país. De igual manera, el tiempo promedio que los usuarios dedican a internet ha aumentado, invirtiendo un poco más de 10 horas en línea desde cualquier dispositivo. En el uso de redes sociales invierten en promedio 3 horas y 45 minutos al día (DataReportal, 2021).

Las empresas se han dado cuenta que, para sobrevivir y crecer en el mercado actual, deben implementar nuevas formas de comunicación con sus consumidores. Dentro de estas alternativas, la que mayor crecimiento ha experimentado ha sido la publicidad online. Esto se evidencia en el estudio realizado por *Endeavor* y *RD Station* “Madurez del Marketing Digital”, durante el año 2020 Colombia incrementó un 29% el presupuesto para campañas digitales; siendo Facebook, Instagram y Google Paid Search los canales de distribución pagados que generaron mayor retorno de inversión a las empresas.

De igual forma, *HubSpot* desarrolló un estudio sobre la evolución del consumidor digital en Colombia en el año 2019. Para ello realizó una encuesta a 503 colombianos, en su mayoría entre los 25 y 33 años. El estudio reveló que Google (70%) es la plataforma por excelente para conocer nuevas marcas y nuevos productos, seguidos por Facebook (67%) y YouTube (59%). De igual manera, la investigación reveló que las personas prefieren contenido educativo frente al promocional, y prefieren involucrarse y aprender más de las marcas mirando sus videos y visitando su sitio web.

Lo anterior evidencia lo vital que el internet y las redes sociales resultan para los nuevos emprendedores, quienes pretenden dar a conocer su marca y alcanzar un mayor mercado. Sin embargo, no solo basta con tener un sitio web, perfiles en redes sociales o servicio de venta en línea, sino que se requiere una estrategia de marketing alrededor de estos canales digitales que permitan crear una conexión con los clientes y, a largo plazo, fidelizarlos a la marca. Es por ello por lo que el presente proyecto “Agencia de Marketing Digital - Keepimp”, busca acompañar a los emprendedores desde sus inicios brindándoles el mayor conocimiento en diseño, elaboración y puesta en marcha de estrategias de marketing que les permitan generar *engagement* con sus consumidores y permanecer vigentes en un mercado cada vez más competitivo.

En Colombia existe un mercado potencial y en expansión para brindar los servicios de marketing digital, según Confecámaras para el primer trimestre del 2021 se crearon un poco más de 96 mil empresas, 9.3% más que en el mismo periodo del año anterior (Forbes, 2021). Esta

tendencia emprendedora también está presente en Santander, durante el primer semestre del año 2021 se crearon 8.522 nuevas empresas, un 10,2% más que el año anterior. De estas nuevas empresas, el 74,8% tiene como base de su actividad empresarial la ciudad de Bucaramanga y su Área Metropolitana (Cámara de Comercio de Bucaramanga, 2021). Uno de los principales desafíos a enfrentar de estos nuevos negocios será mantenerse vigente en el mercado y hacer uso de los nuevos canales digitales para potenciar sus ventas.

En lo que respecta al sector publicitario, en Bucaramanga no existe un dominador claro del mercado. Según la plataforma Compite 360, en el Área Metropolitana de Bucaramanga existen un total de 649 empresas en esta industria, conformado principalmente por microempresas (97,6%) y pequeñas empresas (2,4%). Lo anterior supone una oportunidad para los nuevos negocios que estén surgiendo en el sector del marketing, ya que, al existir una baja concentración de mercado, permite que se desarrolle una sana competencia.

En ese sentido, Keepimp busca diferenciarse de sus competidores mediante la segmentación del mercado, enfocando sus esfuerzos en los emprendedores, brindando acompañamiento desde sus comienzos, y ofreciendo cursos a la medida de las necesidades a través de planes de suscripción. El portafolio de servicios de la agencia, incluye el diseño de página web, creación de tienda en línea, campañas de email marketing, diseño de embudos de conversión y publicidad en redes sociales.

En consecuencia, observando el comportamiento emprendedor en el país, el estado del mercado publicitario en Bucaramanga, y las tendencias y las necesidades de mantenerse a la vanguardia en el mundo digital, surge la idea de desarrollar el presente proyecto que tiene como objetivo desarrollar un plan de negocios para la creación de una agencia de marketing digital, enfocada en el sector emprendedor, logrando ser un apoyo para el impulso de estas nuevas empresas.

2. Objetivos

2.1 Objetivos general

Desarrollar un plan de negocios para la creación de una empresa que ofrezca servicios de marketing digital y analítica web enfocada en el diseño web, email marketing, inbound marketing y publicidad en redes sociales para los emprendimientos en la ciudad de Bucaramanga Santander.

2.2 Objetivos específicos

Realizar un análisis del entorno con el fin de identificar el panorama actual de las agencias de marketing digital y la oferta en el país, así como también los factores internos y externos que intervienen en la implementación del plan de negocio.

Desarrollar un estudio de mercados mediante el uso de fuentes primarias de información que permita identificar y cuantificar el mercado potencial, definir el perfil de los clientes, así como caracterizar la competencia y disposición de pago.

Diseñar un plan de marketing que defina las estrategias comerciales de la empresa con el fin de tener un mayor impacto en el mercado y lograr la permanencia de esta.

Realizar un análisis operativo con el fin de determinar los recursos, tecnología, infraestructura, procesos y localización para la viabilidad de la agencia.

Realizar un análisis organizacional que permita determinar los requerimientos y funciones del talento humano necesario para el desarrollo de la agencia.

Hacer un análisis del marco legal que permita determinar la figura jurídica bajo la cual de construirá la agencia, además de la normatividad y leyes con las cuales debería regirse.

Realizar un análisis ambiental y social que permita medir el impacto de la creación y funcionamiento de la empresa.

Formular el direccionamiento estratégico y operativo que permita garantizar la calidad del servicio y el crecimiento de la agencia.

Realizar un análisis financiero para evaluar la viabilidad del negocio, así como también un análisis de rentabilidad en diferentes escenarios.

Diseñar un prototipo del sitio web con los elementos más relevantes, donde la agencia pueda ser encontrada a través de los motores de búsqueda.

3. Marco de referencia

3.1 Marco de antecedentes

El marketing digital ha sido uno de los sectores que más crecimiento ha experimentado en los últimos años en Colombia y en el mundo. Debido a su auge, se han desarrollado diferentes investigaciones y propuestas de negocio que guardan especial relación con el presente proyecto. A continuación, se presentará una síntesis de algunos de los trabajos encontrados.

En la tesis realizada por los estudiantes Paola Andrea Ramírez y Juan David Gómez en la Universidad del Valle en 2016 “Estudio de factibilidad para la creación de una empresa de marketing digital en Cali, dirigida al mercado de las micro, medianas y pequeñas empresas - MiPymes” para optar por el título profesional en administración de empresas, se aborda la temática relacionada con el desarrollo de un plan de negocios y se lleva a cabo una investigación de mercados a 163 empresas para conocer sus perspectivas respecto a la adopción de estrategias de marketing digital en sus negocios. Los resultados de la investigación realizada encontraron que el 90,6% de los encuestados si tienen una estrategia establecida para el marketing y ventas. Sin embargo, al momento de preguntarles por las herramientas que más utilizaban para promocionar la empresa, los catálogos y revistas (85,2%), un sitio web (81,5%) y tarjetas de presentación (67,9%) eran los medios más empleados. Si bien, un número elevado de empresas contaban con un sitio web, los autores descubrieron que no contaban con personal con conocimientos adecuados en estrategias digitales para el manejo de este. Esta tesis resulta relevante porque, al igual que el presente proyecto, plantea la creación de una Agencia de Marketing Digital para contribuir con el desarrollo y crecimiento de las pequeñas empresas y da una idea preliminar de como hace 5 años los emprendedores ya tenían la intención de aprovechar las ventajas del marketing digital en sus negocios, aunque no lo aplicaban de manera adecuada.

Por otro lado, en el seminario de investigación “El Marketing Digital como estrategia de negocio para el desarrollo de las empresas”, desarrollado por los estudiantes Ana Mieles, Daniel Suarez, Luz Pacheco y Patricia Terán en la Universidad Industrial de Santander en el año 2020, para optar por el título de profesional en gestión empresarial, se aborda la importancia del marketing digital en la consecución de los objetivos de una empresa y el posicionamiento en el mercado. La metodología utilizada para el seminario consistió en una investigación de tres fases que comprendía la planeación, ejecución e informe final de resultados. Dentro de los hallazgos encontrados se dan a conocer los beneficios de aplicar marketing digital en las empresas, estos incluyen la accesibilidad del marketing en internet, la reducción de costos del mercadeo, un mayor acercamiento con el consumidor, la posibilidad de crear una comunidad alrededor de la marca, la obtención de información valiosa y la facilidad de medir en tiempo real los resultados. De igual forma dentro de su investigación describen las principales estrategias de marketing digital que aplican las empresas y posicionan a la página web como la columna primordial de estas estrategias, sin embargo, para que esta sea exitosa debe ser implementada en conjunto con campañas de posicionamiento web, email marketing, social media y branding.

De igual forma, en el trabajo de investigación realizado por Clara Inés Uribe de la Fundación Universitaria Los Libertadores y Daniel Fernando Sabogal de la Universidad Jorge Tadeo Lozano, titulado “Marketing digital en agencias de publicidad. Social media en mipymes de servicios creativos de Bogotá” en el año 2020, se aborda un estudio sobre los usos de las redes sociales en la estrategia de marketing digital y los resultados obtenidos por las micro, pequeñas y medianas empresas de servicios creativos de Bogotá. A través de una investigación de tipo exploratorio descriptivo que se basó en un análisis de contenido a 365 empresas y la aplicación de encuestas a 160 de ellas, se obtuvo como resultado que las principales estrategias utilizadas son el branded content y el content marketing, seguidas por el email marketing, comunidades y storytelling. También se encontró que los principales canales de difusión online son las redes sociales, seguido por el correo electrónico y landing page, cuyo objetivo principal es establecer un diálogo directo con clientes potenciales. De mismo modo, se encontró que el 78,6% de las empresas consideraban que sus clientes o ventas aumentaban gracias a sus acciones en medios digitales. Este estudio realizado será de utilidad para el proyecto Keepimp ya que muestra las principales estrategias que las empresas del sector publicidad están utilizando para competir en el mercado.

Finalmente, en el trabajo de grado realizado por los estudiantes Angel Felipe Díaz y Diana Esmeralda Morcote de la Universidad Industrial de Santander en el año 2021 “Estudio de casos de éxito y fracaso de emprendedores a raíz del Covid-19 en Bucaramanga y su área metropolitana”, para optar por el título de ingeniería industrial, se estudió los efectos que la pandemia ha ocasionado en el sector emprendedor de la ciudad. Se realizó una encuesta en la que participaron 37 emprendedores de distintos sectores comerciales, encontrándose que el 92% de las empresas no se encontraban preparadas para la pandemia y el 67,8% se vio afectado negativamente por esta. De igual forma, se encontró que los principales problemas afrontados por estas empresas estaban relacionados con la disminución de las ventas (67,6%), falta de materia prima (37,8%) y el cese temporal por distanciamiento (37,8%). Respecto a los canales de ventas, se obtuvo como resultado que el WhatsApp (51%), las redes sociales (43,2%), la tienda física (21,6%), correspondencia y domicilio (18,9%) y página web (10,8%) fueron los canales más utilizados. Esta tesis resulta importante para el presente estudio dado que permite obtener una idea preliminar de las acciones tomadas por los emprendedores para contrarrestar la pandemia y cuáles fueron los principales problemas que afrontaron.

3.2 Marco teórico

3.2.1 Marketing

Existen muchas definiciones del marketing, algunas de las más importantes son citadas a continuación.

- Para la *American Marketing Association* (AMA), “el marketing es la actividad, el conjunto de instituciones y procesos para crear, comunicar, entregar e intercambiar ofertas que tienen valor para los consumidores, clientes, socios y la sociedad en general” (AMA, 2017).
- *The Chartered Institute of Marketing* (CIM) de Inglaterra define el marketing como “el proceso de gestión que identifica, anticipa y satisface las necesidades del cliente de forma rentable”.
- Kotler, Armstrong, Saunders y Wong (2001), definen el marketing como “un proceso social y gerencial por el cual individuos y grupos obtienen lo que necesitan y desean mediante la creación e intercambio de productos y valor entre sí”.

3.2.1.1 Las 4Ps del marketing. Fue un término creado en 1960 por McCarthy y puede considerarse como las variables tradicionales claves para los planes de empresa. Es uno de los elementos clásicos del marketing, el cual engloba cuatro componentes básicos: producto, precio, plaza y promoción.

- **Producto:** hace referencia a lo que la empresa aporta a los clientes. En él se incluye el portafolio de productos y servicios de la empresa, cuál es su ciclo de vida, sus factores diferenciadores, el branding, entre otras características.
- **Precio:** es la variable que definirá los ingresos de la empresa. Se trata de la cantidad de dinero que el consumidor debe pagar por el producto o servicio. Antes de fijar un precio para productos o servicios se debe realizar un estudio respecto al mercado, los clientes, los costes y la competencia.
- **Plaza o distribución:** engloba el conjunto de actividades necesarias para trasladar el producto hacia los diferentes puntos de venta. En otras palabras busca responder a la pregunta de cómo llega el producto a las manos de los clientes. Este punto abarca los diferentes canales de distribución, la gestión del transporte, inventarios, proceso de compra y experiencia del cliente.
- **Promoción:** hace referencia a la forma mediante el cual se da a conocer el producto o servicio. Engloba todas las acciones de comunicación a fin de aumentar las ventas que incluye diferentes áreas como la publicidad, las relaciones públicas, la venta personal o el marketing digital.

3.2.1.2 Las 7Ps del marketing. El concepto de las 7Ps del marketing fue introducido por Bernard Booms y Mary Bitner en 1981. Es una extensión del modelo tradicional de las 4Ps que buscaba dar cabida a la promoción de servicios, incorporando los nuevos elementos de personas, proceso y evidencia o prueba física.

- **Personas:** hace referencia al papel que desempeñan las personas en la prestación del servicio y sus acciones ante los clientes. Un aspecto clave a considerar es la contratación y capacitación del personal adecuado para brindar un servicio de alta calidad a los clientes.

- **Procesos:** engloba los mecanismos en la prestación de un servicio que afectan la calidad percibida del mismo. Los clientes, además un servicio de calidad, esperan ser tratados por igual. Es por ello por lo que es importante en las empresas diseñar sus procesos donde la experiencia y calidad sea igual para todos los usuarios.
- **Evidencia o prueba física:** al tratarse el servicio de un recurso intangible los usuarios serán más cautelosos y cuidadosos a la hora de comprarlo o adquirirlo. Por esta razón, las empresas deben proporcionar algún tipo de evidencia física, tangible del servicio, ya sea a través de fotografías, testimonios o estadísticas que evidencien la calidad del servicio y la información ofrecida. Del mismo modo, si los usuarios visitan la empresa de servicios, contar con espacios iluminados, organizados, limpios transmitirá mayor confianza y tranquilidad. Por ello, el diseño y creación del contexto físico, ya sea digital o presencial, debe ser un elemento bien planificado en las empresas.

3.2.2 Marketing Digital

El marketing digital puede definirse como el conjunto de herramientas tecnológicas digitales que contribuyen a las acciones de mercadeo de una empresa. El concepto surge con la expansión del internet y se potencia en la última década gracias a la proliferación de las redes sociales.

Según Kotler y Armstrong (2009) “el marketing digital es una forma de marketing directo que vincula a los consumidores con los vendedores de forma electrónica mediante tecnologías interactivas como correos electrónicos, sitios web, foros en línea y grupos de noticias, televisión interactiva, comunicaciones móviles, etc.” Kotler también considera que el marketing digital surge producto de la actual era de la información, donde los consumidores están bien documentados y pueden comparar diversas ofertas de productos similares. Razón por la cual la marca debe segmentar muy bien el mercado y diseñar un producto que satisfaga las necesidades de los públicos objetivos.

Por su parte, la *American Marketing Association* define el marketing digital como “el uso de canales digitales o sociales para promocionar una marca o llegar a los consumidores. Este tipo de marketing se puede ejecutar en internet, redes sociales, motores de búsqueda, dispositivos

móviles y otros canales. Requiere de nuevas formas de marketing para los consumidores y comprender el impacto de su comportamiento”.

En otras palabras el concepto de marketing digital ha surgido gracias a los cambios impulsados por la tecnología, sumado a las distintas formas de consumir y comunicarse que ofrecen los medios digitales, esto ha llevado a la evolución del marketing tradicional hacía lo que se conoce ahora como marketing digital.

Dentro del marketing existen dos metodologías comúnmente utilizadas que, aunque opuestas, comparten el objetivo de generar tráfico, leads y ventas para la empresa. Estas son el *inbound marketing* y el *outbound marketing*. A continuación se define cada una de ellas.

3.2.2.1 Outbound marketing. El outbound marketing es considerado una metodología intrusiva centrada el producto que busca empujar a los usuarios o clientes a interactuar con la marca, interrumpiendo al cliente cuando no ha solicitado información. El enfoque de esta metodología es netamente comercial y busca impactar directamente con un mensaje publicitario a la mayor cantidad de público posible.

El outbound marketing utiliza medios tradicionales como radio, televisión, prensa, entre otros con el objetivo de captar la atención de una gran audiencia, sin embargo, también es posible utilizar medios digitales con esta metodología, un ejemplo de ello son los envíos de correos masivos a una base de datos.

3.2.2.2 Inbound marketing. A diferencia de la metodología anterior, el inbound marketing se centra en seducir y atraer clientes potenciales, para ello se basa en estrategias no intrusivas. En otras palabras, esta metodología se centra en el usuario, buscando aportar valor y guiarlo durante todo el proceso desde que descubre la marca hasta que se convierte en un cliente fiel.

Algunas de las estrategias utilizadas por esta metodología incluyen posicionamiento en buscadores (SEO), la creación de contenidos digitales en blogs y la producción de contenidos en redes sociales. El inbound marketing facilita la comunicación interactiva, permitiendo conocer de primera mano las necesidades y opiniones de los clientes potenciales. De igual forma, al ser no intrusiva llega a un público más cualificado, el cual se identifica con el contenido de valor compartido y es más factible la posibilidad de generar relaciones a largo plazo.

3.2.2.3 Estrategias de marketing digital. Las estrategias de marketing son los procesos que permiten a las empresas orientar sus esfuerzos y recursos disponibles en acciones específicas que permitan obtener ventajas respecto a la competencia e incrementar las ventas. Entre las estrategias de marketing digital se encuentran:

- **Marketing de contenidos:** esta estrategia consiste en la creación y entrega de contenidos relevantes para un nicho de mercado específico y tiene como objetivo la atracción de clientes potenciales. Los contenidos pueden ser entregados en diferentes formatos como blogs, infografías, tutoriales, guías, libros, videos, entre otros. El marketing de contenidos permite a las empresas dar a conocer la marca, educar a sus consumidores y fidelizarlos.
- **Email marketing:** el email marketing es una estrategia que se basa en generar un canal de comunicación directa con los clientes a través del uso de correo electrónico. Existen diferentes tipos de email marketing, dependiendo del objetivo de la estrategia estos pueden ser emails informativos, educativos, transaccionales, promocionales, entre otros.
- **Marketing de redes sociales:** las redes sociales son las plataformas que brindan un servicio de conexión y comunicación en línea, donde los contenidos son creados por los mismos usuarios. El marketing de redes sociales se basa en aprovechar la conectividad y llegar a los usuarios a través de los canales en donde pasan la mayor cantidad de tiempo. Estas estrategias aprovechan la viralización de contenidos para llegar a una mayor audiencia. Existen diferentes redes sociales para cada tipo de usuario, por lo tanto, un elemento clave de esta estrategia es la elección de los canales adecuados. Las redes sociales más importantes son Facebook, Instagram, LinkedIn, Youtube, Tik Tok y Twitter.
- **Social Ads:** En el párrafo anterior se menciona la forma de llegar a los usuarios de redes sociales a través de la viralización de contenidos, sin embargo, también es posible llegar a un gran número de usuarios a través de pautas o anuncios en redes sociales y así, conseguir tráfico dirigido y conversiones. Esto es lo que se conoce como Social Ads. Una de las principales ventajas de esta estrategia es la

segmentación, ya que aprovecha toda la información captada por las redes sociales para dirigir la publicidad al mercado objetivo.

- **SEO:** SEO por sus siglas en inglés *Searching Engine Optimization*, es una estrategia de marketing que se basa en lograr el posicionamiento de un sitio web en los primeros lugares de los motores de búsqueda. En otras palabras, es el conjunto de herramientas y técnicas de optimización que se hacen en un sitio web para lograr que aparezca en buscadores de internet como Google o Youtube. Entre sus ventajas se encuentra el aumento de la visibilidad de la marca y la atracción de tráfico cualificado.
- **SEM:** SEM por sus siglas en inglés *Search Engine Marketing*, es una estrategia de marketing que se basa en aumentar la visibilidad de una empresa en los buscadores y, a diferencia del SEO, esto lo logra integrando anuncios pagos de publicidad online en buscadores con acciones de posicionamiento orgánico.

3.2.2.4 Las 4Fs del marketing digital. Con la evolución del marketing y el surgimiento de la era digital han aparecido nuevos conceptos que buscan adaptarse a los consumidores actuales, uno de ellos es el denominado 4Fs (flujo, funcionalidad, feedback y fidelización), expuesto por Paul Fleming en su libro “Hablemos de Marketing Interactivo”.

- **Flujo:** hace referencia a la interacción entre el sitio web y las redes sociales de una empresa, y cómo estas logran captar la atención del usuario ofreciéndole una experiencia llena de interactividad y valor añadido.
- **Funcionalidad:** se refiere a la forma de ofrecer una navegabilidad clara y útil para el usuario. Por ejemplo en la navegación de página web, esta debe ser intuitiva, fácil, cómoda y útil facilitando el proceso de búsqueda y compra.
- **Feedback:** hace referencia al proceso de escucha activa con el usuario para construir una relación. En la actualidad es muy común que los consumidores dejen comentarios acerca de su experiencia con el producto o servicio, este feedback es importante conocerlo para construir una relación basada en las necesidades de los clientes.

- Fidelización: una vez cumplidas las fases anteriores, el último paso es la fidelización. En esta fase se busca crear una comunidad alrededor de la marca y construir una relación a largo plazo con el cliente.

3.2.3 Analítica de datos

En el marketing digital el análisis de datos es usado para comprender las necesidades, preferencias, intereses y tendencias del mercado de los clientes. Esto permite predecir tendencias futuras y anticiparse a ellas, mejorando el servicio y la experiencia del cliente al conocer sus puntos débiles. El análisis de datos consiste en la recopilación de datos esenciales disponibles, procesarlos y extraer información valiosa que permita crear estrategias comerciales. A través del análisis de datos los especialistas en marketing digital pueden conocer su cliente objetivo, los segmentos de clientes, el mercado objetivo geográficamente, pronosticar demandas y necesidades, pronosticar resultados y analizar los canales de suministro rentables (Sonavane, 2021).

3.2.3.1 Analítica web. Según la *Web Analytics Association* (WAA), la analítica web puede definirse como “la medición, procesamiento, análisis y reporte del tráfico de internet para entender y optimizar el uso de un sitio web”. Es una disciplina que hace parte del marketing digital, la cual consiste en recopilar datos del usuario e interpretar su comportamiento con el objetivo de extraer *insights* para mejorar el sitio. La implementación de técnicas de analítica web permiten mejorar las estrategias de marketing digital, lograr mayor número de conversiones y entender a fondo el comportamiento de los clientes.

Las variables que se miden durante el proceso son los indicadores clave de rendimiento o KPI por sus siglas en inglés. Estos indicadores no son siempre los mismos y varían dependiendo de los objetivos de las estrategias planteadas, ya sea la captación de tráfico, la conversión, fidelización de los consumidores, entre otras.

Por lo anterior, la analítica web resulta fundamental para el éxito de un sitio web ya que fomenta la toma de decisiones basadas en datos y permite monitorear las decisiones y estrategias seguidas. Otras de las principales funciones de la analítica web son nombradas a continuación:

- Implementación de procesos de medición tags: facilitan la recolección de datos valiosos como el tiempo de permanencia de los usuarios en la web y momento de abandono.

- Clickstream: permite analizar el tráfico de tu web y el comportamiento de los usuarios durante el proceso de compra.
- Pruebas A/B: permite optimizar la experiencia de usuario a través de la identificación de los contenidos más efectivos.
- Generación de informes: el monitoreo de la web permite contrastar los datos obtenidos con los objetivos establecidos y así, extraer conclusiones para aplicar cambios y mejorar las estrategias.

3.2.4 Plan de negocios

Existen varios autores que han desarrollado modelos de plan de negocios y han contribuido con la definición de estos. A continuación, se citarán algunos de ellos.

- Longenecker, Petty, Palich y Hoy (2012) definen un plan de negocio como “un documento que delinea el concepto básico en el que se basa un negocio y describe la forma en que dicho concepto se materializará, es decir, qué problema resolverá”. Asimismo, afirman que “el plan de negocios debe presentar la idea básica de su iniciativa de emprendimiento y detallar cuestiones como en dónde se encuentra ahora, hacia dónde desea llegar y cómo pretende hacerlo”.
- Lambing y Kuehl (1998), “un plan de negocio es un documento amplio que ayuda al empresario a analizar el mercado y planear la estrategia del negocio”.
- "David Gumpert (1997) asimila el plan de negocios como “un documento que demuestra de manera convincente que su negocio puede vender lo suficiente de un producto o servicio como para ser lo bastante rentable y atractivo para posibles inversionistas”.
- Jack Fleitman (2000) define un plan de negocios como “un instrumento clave y fundamental para el éxito, el cual consiste en una serie de actividades relacionadas entre sí para el comienzo o desarrollo de una empresa. Así como una guía que facilita la creación o crecimiento de una empresa”.

En general un plan de negocio es un documento estructurado en donde se define la idea principal alrededor del modelo de negocio y se exponen las estrategias que se utilizarán para la

creación o el crecimiento de la empresa. Este sirve como una guía y carta de presentación para obtener financiamiento de inversionistas y acreedores.

El plan de negocios debe considerar los siguientes factores básicos (Longenecker et al., 2012):

1. La oportunidad, debe reflejar el potencial y el atractivo del mercado y la industria.
2. Los recursos críticos, incluyen no sólo el dinero, sino los recursos humanos y los activos tangibles. Un emprendedor debe idear medios para minimizar los recursos que una nueva empresa necesitará.
3. La estructura de financiamiento, la manera en que se financia una empresa y como se asigna el porcentaje de propiedad entre los fundadores e inversionistas.
4. El contexto o factores externos de una oportunidad, incluye el entorno regulatorio, las tasas de interés, las tendencias demográficas y otros factores que cambian de manera inevitable y el emprendedor no puede controlar.

3.2.5 Análisis del entorno

El análisis del entorno comprende el estudio del contexto de una empresa con el fin de identificar las oportunidades para crear una nueva iniciativa de negocio y determinar cuáles son las que tienen más probabilidades de éxito. Este tipo de análisis debe contemplar el entorno en general o el panorama global de la industria en que la nueva empresa se va a desarrollar. También debe tomar en cuenta el entorno competitivo en el que probablemente tenga influencia (Longenecker et al., 2012).

El análisis del entorno para una empresa generalmente se encuentra dividido en macroentorno y microentorno.

- El macroentorno representa todas las fuerzas externas que no son controlables por la empresa y que influyen en el desarrollo de su actividad. Está compuesto por factores políticos, legales, socioculturales, demográficos, económicos, globales y tecnológicos. El análisis PESTEL es un instrumento que permite analizar el macroentorno.
- El microentorno se refiere a todos aquellos factores inmediatos que pueden afectar la producción, distribución y promoción de la oferta. Hace referencia al conjunto de

actores o fuerzas más cercanas a la empresa, que afectan de una forma directa y que pueden ser parcialmente controlables por esta. Michael Porter enumeró en su obra, *Ventaja Competitiva* (1985), cinco factores que determinan la naturaleza y el grado de competencia de una industria.

3.2.6 Análisis PESTEL

El análisis PESTEL es una herramienta que permite identificar los factores relevantes para el entorno empresarial y proporciona datos e información que permiten a las organizaciones, dentro del entorno analizado, predecir situaciones para adaptarse a ellas y desarrollar competitividad (Walsh 2005). El análisis PESTEL proporciona un marco para un análisis integral en el que opera la organización y para la creación de posibles estrategias comerciales. El análisis PESTEL se utiliza para la planeación estratégica, la planificación de marketing, el desarrollo y la investigación de nuevos productos y/o servicios (Vasileva, 2018). PESTEL es un acrónimo de palabras en inglés que describen los factores externos analizados a través de este análisis: factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y legales.

3.2.7 Cinco fuerzas de Porter

Las 5 fuerzas de Porter son parte de un modelo de análisis competitivo creado y publicado por Michael Porter en 1979 en la *Harvard Business Review* en su artículo “The Five Competitive Forces That Shape Strategy”. El modelo consiste en analizar las cinco fuerzas que pueden determinar la posición de cualquier empresa en su respectivo mercado. Estas cinco fuerzas incluyen:

1. El poder de negociación de los clientes.
2. El poder de negociación de los proveedores.
3. La amenaza de nuevos competidores.
4. La amenaza de productos sustitutos.
5. La rivalidad entre competidores ya existentes.

3.2.8 Investigación de mercados

La investigación de mercados es el proceso de recopilar, procesar, interpretar y reportar información de mercado. Busca responder preguntas o hipótesis planteadas por el investigador, para tener un mejor conocimiento del mercado.

“La investigación de mercados está definida como la identificación, obtención, análisis y presentación de la información de una manera sistemática y objetiva, con el fin de mejorar la toma de decisiones relacionadas con la identificación y soluciones de dificultades y oportunidades de marketing” (Malhotra, 2004).

“La investigación de mercado se define como “la función que vincula al consumidor, el cliente y el público con el vendedor a través de la información, información utilizada para identificar y definir oportunidades y problemas de marketing; generar, refinar y evaluar acciones de marketing; supervisar el rendimiento de marketing; y mejorar la comprensión del marketing como un proceso. La investigación de mercado especifica la información requerida para abordar estos problemas, diseña el método para recopilar información, gestiona e implementa el proceso de recopilación de datos, analiza los resultados y comunica los resultados y sus implicaciones” (AMA, 2017).

En síntesis, la investigación de mercado resulta fundamental para las empresas, ya que suministra información que conlleva a una efectiva toma de decisiones en los problemas.

3.2.9 Plan de mercadeo

Un plan de marketing es un documento que describe la forma en que la empresa llegará a los clientes dentro de un mercado determinado y de qué manera los atenderá. En otras palabras, ¿cómo seducirá a los clientes para que adopten su producto o servicio y se fidelicen? El plan de mercadeo debe presentar las estrategias de marketing, como los métodos para identificar y atraer clientes (Longenecker et al., 2012). Las estrategias del plan de marketing deben atraer, mantener y fidelizar clientes del segmento de mercado objetivo a través de la creación, entrega y comunicación de la propuesta de valor (Kotler y Armstrong, 2007).

3.2.10 Análisis técnico

El análisis técnico permite establecer el proceso para la elaboración y comercialización de los productos o servicios ofrecidos, determinando las necesidades de tecnologías, maquinaria,

equipos, insumos, materia prima, suministro, entre otros. Para Ramón Rosales (2005) el estudio técnico permite “proponer y analizar las diferentes opciones tecnológicas para producir los bienes o servicios que se requieren, a la vez verificar la factibilidad técnica de cada una de ellas. El análisis identifica los equipos, la maquinaria, las materias primas y las instalaciones necesarias para el proyecto y, por lo tanto, costos de inversión y de operación, así como el capital de trabajo que se necesita” (Rosales, 2005).

3.2.11 Análisis organizacional

De acuerdo con León (1985), “una organización es en el sentido más amplio, es un acuerdo entre personas, para cooperar en el desarrollo de alguna actividad”. Según Koontz y Weihrich (1999) la organización está definida “como la identificación y clasificación de actividades requeridas, conjuntos de actividades necesarias para alcanzar objetivos, delegación, coordinación, y estructura organizacional”.

Teniendo presente las anteriores definiciones, se puede definir el análisis organizacional como aquel que busca definir la estructura interna de la empresa, contempla la elaboración del organigrama, la descripción de puestos laborales, realización de manual de funciones, y los mecanismos de reclutamiento y selección.

3.2.12 Análisis legal

El análisis legal contempla la recopilación de los requerimientos que la ley exige para la constitución de la empresa, se debe definir el tipo de sociedad de la empresa y las implicaciones tributarias, comerciales y laborales asociadas; la participación del capital de los socios, si los hubiese; y la gestión de trámites y permisos para la creación legal de la empresa.

3.2.13 Análisis ambiental y social

Este análisis tiene como finalidad mediar los impactos ambientales y sociales sujetos a la implementación y puesta en marcha del proyecto. El análisis ambiental y social define el tipo de residuos, emisiones, o elementos contaminantes que puede generar la empresa y las acciones que realizara para minimizar estos efectos; los efectos positivos y negativos de la empresa para el conglomerado social y las acciones para contrarrestar los efectos negativos, si se presentan.

3.2.14 Análisis financiero

Este análisis tiene como objetivo determinar las necesidades de recursos financieros para la puesta en marcha de la empresa, además de proyectar la posición financiera a partir de supuestos sólidos. Contempla la elaboración de balance inicial, estados e indicadores financieros para determinar la viabilidad del proyecto.

3.2.15 Direccionamiento estratégico

Según Camacho (2002) el direccionamiento estratégico “es un enfoque gerencial que permite a la alta dirección determinar un rumbo claro, y promover las actividades necesarias para que toda la organización trabaje en la misma dirección”. Thompson y Strickland en su libro Administración estratégica (2004), lo definen como “el proceso administrativo de crear una visión estratégica, establecer los objetivos y formular una estrategia, así como implantar y ejecutar dicha estrategia, y después, con el transcurso del tiempo, iniciar cualesquier ajustes correctivos en la visión, los objetivos, la estrategia, o su ejecución que parezcan adecuados”.

En síntesis, el direccionamiento estratégico está relacionado con el rumbo hacia el cual se encaminan todos los esfuerzos de una organización. En este se define las fuerzas, debilidades, amenazas y oportunidades de la empresa y, se establecen aspectos estratégicos como la misión, visión y estrategias competitivas.

3.2.16 Matriz ERIC

La matriz ERIC (Eliminar, Reducir, Incrementar, Crear) desarrollada por W. Chan Kim y Renée Mauborgne en su libro “La Estrategia del Océano Azul”, es una herramienta que se enfoca en crear nuevos espacios de mercado donde la competencia tenga poca importancia. Dicha herramienta ayuda a tomar decisiones para construir una oferta de valor que sea diferencial, alejándose del océano rojo de la competencia. Para ello busca eliminar aquellas variables que no aportan valor a nuestros futuros clientes, reducir la entrega de valor en algunos factores identificados que dan un exceso a lo exigido por los usuarios, incrementar las variables que se consideran están por debajo de las expectativas de los consumidores y, finalmente, crear nuevas variables asociadas al servicio no ofrecidas por los competidores y que puedan ser valoradas por los clientes.

4. Análisis del entorno

4.1 Sector de la publicidad en Colombia

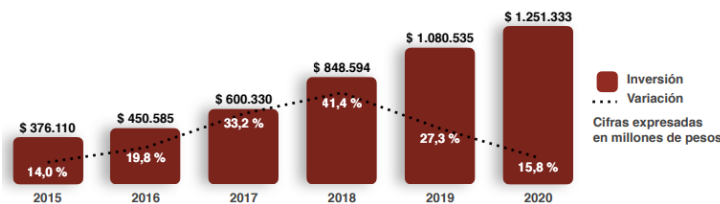
El sector del marketing digital ha experimentado un crecimiento acelerado en los últimos años en el país, impulsado en gran parte por la propagación del internet en el territorio, la evolución de las TICs y el surgimiento de nuevos canales de ventas digitales como las redes sociales. Esta tendencia ha favorecido especialmente a las MiPymes, que han encontrado en el marketing digital una alternativa para posicionarse en el mercado a la par con las grandes empresas.

Colombia es uno de los países latinoamericanos que más ha crecido en la penetración de internet en su territorio. Según cifras de “WeAreSocial & Hootsuite”, para el año 2017 alrededor de 28,5 millones de personas eran usuarios activos de internet, mientras que para el año 2021, esta cifra ya se encontraba alrededor de los 35 millones de usuarios, lo que representa un 68% de su población.

El mercado de la publicidad también es uno de los más importante de Latinoamérica. Según Magna, la unidad centralizada del grupo IPG Mediabrand que desarrolla estrategias de inteligencia, inversión e innovación para equipos de agencias y clientes, el mercado publicitario en Colombia se mantuvo como el cuarto de mayor proporción en la región durante el año 2020, por detrás de Argentina, Brasil y México. Sin embargo, la llegada de la pandemia y el confinamiento impactó negativamente en este sector, ocasionado una disminución del 19% durante el año 2020 (Adlatina, 2021).

Figura 1.

Inversión anual en Publicidad Digital en Colombia



Nota: Reporte de Inversión en Publicidad Digital, IAB Colombia (2020). Recuperado de <http://www.iabcolombia.com/wp-content/uploads/2021/02/5.-Resumen-Ejecutivo-Inversio%CC%81n-en-Publicidad-Digital-Total-An%CC%83o-2020.pdf>.

Por su parte en lo que respecta a inversión en publicidad digital, Colombia ha experimentado un crecimiento considerable en los últimos años. Esto se evidencia en la figura 1, donde la inversión en publicidad desde el 2015 se ha mantenido aumentando respecto el año anterior en cifras de dos dígitos, inclusive durante la pandemia y las restricciones llevadas a cabo por el Gobierno Nacional en el año 2020.

Para el 2021, con la reactivación de la economía y la eliminación de las medidas de confinamiento impuestos a diferentes sectores, se esperaba que el crecimiento en publicidad digital en Colombia fuese de un 21%, representado uno de los países que más crecimiento va a tener en inversión de publicidad de este tipo, proyectándolo como el nuevo líder de marketing digital en la región (Forbes, 2021).

Finalmente, según el informe *Digital 2022 Global Overview Report* publicado por “WeAreSocial & Hootsuite”, se evidencia el crecimiento que ha tenido Colombia en el sector de la publicidad digital. Para el año 2021 el valor de mercado de este sector alcanzó la cifra de \$502,2 millones de dólares, incrementando un 21,2% respecto al año anterior. De este total de inversión, el 50,5% estuvo representado por la publicidad dentro de las social media.

Figura 2.

Valor del mercado de la publicidad digital en Colombia, 2021.



Nota: Reporte Digital de Colombia (2022). Recuperado de <https://datareportal.com/reports/digital-2022-colombia>.

4.1.1 Panorama de las agencias de marketing digital en Colombia.

En Colombia, la tendencia a revertir los modelos de marketing tradicional hacia lo digital ha ocasionado un crecimiento en el ecosistema de las agencias digitales. En un estudio realizado por RD Station y Rock Content “Panorama de las Agencias Digitales 2019”, se encontró que el 72,7% de las agencias digitales encuestadas estaban entre los primeros 6 años de operación, reflejando la creciente demanda digital por parte del mercado en los últimos años. También se evidenció que el número de empleados que trabajan en las agencias es muy reducido, alrededor del 73,3% de las agencias encuestadas empleaban entre 2 y 25 trabajadores, mientras un 12,2% actuaban como prestadores de servicios independientes.

Lo anterior también refleja el tamaño empresarial de la mayoría de las agencias digitales en el país. Según el portal Compite 360, en Colombia existen un total de 6.871 empresas registradas bajo la actividad económica 7310 de Publicidad, de las cuales el 99,7% corresponde a micro y pequeñas empresas. Cabe aclarar que en Colombia no existe un registro de actividad económica en el que sea posible distinguir las acciones de marketing que se realizan de forma tradicional y digital.

Figura 3.

Cantidad de empresas del sector publicidad en Colombia.



Nota: Reporte extraído del portal Compite 360 a fecha 3 de mayo del 2022.

Con relación al área de actuación y perfil de los clientes atendidos, RD Station y Rock Content encontró que la mayoría de las agencias actuaban a nivel local (33,7%) y a nivel nacional (29,7%), mientras que un 19,8% actuaba a nivel regional y un 16,9% atendía clientes internacionales. Respecto al perfil de los clientes atendidos, 57,6% de sus clientes son pequeñas empresas, 49,4% medianas empresas y 40,7% microempresas. Solo un 26,2% mencionaba atender a grandes empresas.

Por otra parte, en relación con el nicho o segmento atendido del mercado, el anterior estudio también evidenció que el 55,2% de las agencias no se encontraban especializadas, mientras que el 41,9% de las empresas trabajan con nichos específicos. Dentro de estos nichos se destacaban el ecommerce (19,7%), tecnología (15,5%), educación (14,1%) e industria (9,9%).

De igual forma, la consultora de marketing y publicidad, Scopen, presentó la cuarta edición del estudio Agency Scopen 2020/2021, donde analizaba las tendencias de la industria de comunicación en Colombia, las relaciones entre anunciantes y sus agencias y la percepción e imagen que tienen en el mercado. Dentro de sus hallazgos más importantes encontró que el 35% de la inversión en comunicación era destinado al área digital, una señal importante de la apuesta por los proyectos en el entorno digital por parte de los anunciantes. Asimismo, reveló que el 56% de los anunciantes trabajaban con agencias especializadas, mientras que el 44% lo hacían con agencias integrales, sin embargo, había una tendencia hacia las agencias integrales, donde el 59% de los anunciantes mencionaban la intención de trabajar con ellas en el futuro.

Las anteriores cifras dan una idea del potencial de crecimiento que las agencias publicitarias tienen en Colombia, especialmente aquellas que ofrezcan estrategias a uno de los principales sectores de la economía nacional como lo son las micro, pequeñas y medianas empresas. Finalmente, con el propósito de conocer la competencia a nivel nacional, se identificaron las agencias digitales más destacadas del país, las cuales se muestran en la tabla a continuación.

Tabla 2.

Agencias de marketing digital en Colombia.

Nombre	Productos y/o servicios	Ubicación / Sede
Design Plus	Diseño de página web, tiendas online Shopify, marketing de ecommerce, inbound marketing. Página web: https://designplus.co/	Bogotá, Colombia.
SUBE	Influence Marketing, Mobile Apps, Diseño y Desarrollo de páginas Web, Branding, Publicidad Online, Posicionamiento SEO. Página web: https://www.subeagenciadigital.com/	Miami, México, Colombia.
AMD Agencia	Diseño de páginas web, imagen corporativa, posicionamiento SEO, desarrollo de aplicaciones, marketing en redes sociales. Página web: https://agenciadigitalamd.com/	Bogotá, Colombia.
BBD Colombia	Servicios creativos, crecimiento de negocios, rendimiento de las ventas . Página web: https://www.ddbcol.com.co/	Bogotá y Medellín, Colombia.
Panda Creativos	Diseño de páginas web, SEO, el inbound marketing, producción de aplicaciones, email marketing, tienda digital. Página web: https://www.thedigitalpanda.com/	Bogotá, Medellín y Barranquilla.
Paxzu	Diseño web, analítica web, social ads, inbound marketing, marketing de contenidos. Página web: https://www.paxzu.com/	Bogotá y Medellín.
Yoonta	Marketing digital 360, diseño y desarrollo web, paquetes de diseño web, configuración de métricas, automatización de marketing, comercio electrónico, SEO, publicidad en Facebook y LinkedIn, creación de contenidos. Página web: https://www.yoonta.com/	Bogotá, Colombia.
Marketeros Agencia	Diseño web, inbound marketing, SEO, social ads. Página web: https://www.marketerosagencia.com/	Bogotá, México CDMX, Madrid.

4.2 Análisis PESTEL

4.2.1 Factores políticos.

En términos generales Colombia es un país democrático con un sistema de gobierno presidencialista como el resto de los gobiernos de la región. Desde el 2018 la presidencia del país está en manos de Iván Duque, del Centro Democrático, quien está próximo a completar 4 años de gobierno, tiempo durante el cual ha tenido que afrontar la pandemia del Covid-19. Según El Plan Nacional de Desarrollo, la administración de su gobierno busca alcanzar la inclusión social y productiva en el país, a través de tres pilares fundamentales que son la equidad, la legalidad y el emprendimiento (Plan Nacional de Desarrollo 2018-2022).

En cuanto a política empresarial, el gobierno ha avanzado en la búsqueda de una reactivación económica. Para ello ha aprobado la Ley de Financiamiento con la cual se busca reducir la carga de impuestos que estaban asfixiando a las empresas. También, se generan incentivos en sectores claves de la economía como el de las industrias creativas, la agroindustria, el turismo y las inversiones estratégicas. De igual forma, se crea un Régimen Simple de Tributación que busca facilitar el pago de impuestos, ayudando a la formalización de las empresas, y alivia la carga tributaria para los emprendedores (Portafolio, 2019).

Por otra parte, el Gobierno Nacional ha aprobado la Ley Emprendimiento con la que se busca brindar un marco regulatorio moderno que facilite el nacimiento de nuevas empresas, que los ayude a crecer y a incentivar la creación de nuevos empleos. Esta ley se compone de 5 ejes estratégicos: formalización de los emprendimientos, competencia justa en el mercado de compras públicas, facilidades de financiación e inversión, organización y articulación de los distintos programas del Gobierno, y definición de una línea de formación académica de capacidades emprendedoras (INNPULSA, 2020).

De igual forma, con el propósito de fomentar las ventas digitales el Gobierno a través del Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (MinTIC) a puesto en marcha el programa “Vende Digital”, una iniciativa que pretende capacitar a 9.600 emprendedores y comerciantes colombianos en la implementación de canales de ventas digitales (La República, 2021).

Estas iniciativas del Gobierno, sumado a la crisis generada por la pandemia, han impulsado el espíritu emprendedor en el país. Esto se evidencia en el informe del Global Entrepreneurship Monitor (GEM), uno de los referentes más importantes a nivel mundial en lo que respecta a la medición de la actividad empresarial en los distintos países, donde ubica a Colombia como el cuarto país más emprendedor del mundo durante el año 2020 (Semana, 2021).

4.2.2 Factores económicos.

Colombia ha tenido un historial de manejo fiscal y macroeconómico prudente durante los últimos años. Entre 2010 y 2019, la economía del país tuvo tres años de crecimiento sostenido a tasas mayores del 5%. Respecto a la inflación, el Banco de la República mantuvo de manera satisfactoria los niveles de precios en el país. Durante el 2015 la cifra tuvo su máximo con 6,39%. El mínimo logrado en la última década fue de 1,79% para el 2013. Por otra parte, la tasa de desempleo ha estado en los últimos 10 años entre el 15% y el 7% (La República, 2019).

Sin embargo, con la llegada de la pandemia del Covid-19, la economía colombiana enfrentó un choque sin precedentes. Los resultados en materia de crecimiento económico arrojaban para los primeros tres trimestres de 2020, una caída de -8,1%, frente a un crecimiento de 3,3% en el año anterior (ANDI, 2020). Esta situación afectó gravemente muchos sectores de la economía entre los que resaltan el sector de la construcción, turismo, entretenimiento y la industria manufacturera.

Si bien muchos sectores de la economía se vieron afectados por la desaceleración de la actividad económica, el comercio electrónico, por el contrario, creció de manera acelerada. Como lo expresa el más reciente informe de la Cámara Colombiana de Comercio Electrónico (CCCE), el comercio electrónico experimentó un crecimiento acelerado de alrededor de 11% semanal durante los momentos más críticos de la pandemia, como consecuencia de las medidas de confinamiento establecidas en el país (Portafolio, 2021). Este crecimiento se vio apalancado, entre otras razones, por una mayor inversión en marketing digital realizada por las empresas durante la pandemia del Covid-19.

Lo anterior resulta favorable para este proyecto, ya que la pandemia aceleró la transformación digital en el país y evidenció para las empresas, la importancia de construir estrategias de marketing digital que permitan a los consumidores mantener sus actividades comerciales y adquirir bienes y servicios a través de los diferentes canales digitales.

Finalmente, para el 2021, con el avance del plan de vacunación masivo y la reactivación de las actividades económicas después de las cuarentenas focalizadas decretadas en enero, el Gobierno, concretamente el Ministerio de Hacienda, prevé un crecimiento del PIB en un 5% (La República, 2021).

4.2.3 Factores sociales – culturales.

Según el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (Dane), Colombia para el 2018 tenía un total de población de 48.258.494 personas, de los cuales el 51,2% eran mujeres y el 48,8% hombres. De igual forma estimaban que la población para el año 2021 incrementaría alrededor de 51 millones de habitantes. En cuanto al rango de la edad poblacional, encontraron que 3 de cada 4 habitantes eran menores de 50 años, y que la edad media en Colombia era de 31,2 años. Asimismo, el censo resalta que la mayoría de los colombianos viven en cabeceras municipales, alrededor del 75,5% de la población. Concluyendo que Colombia es un país mayoritariamente urbano (El Tiempo, 2021).

Para el caso de Keepimp, las variables sociales más importantes son los hábitos de consumo de los colombianos, cambios en el estilo de vida y la adopción de canales digitales para la compra y venta de productos y servicios. En este sentido la pandemia trajo consigo resultados favorables, ya que aceleró la transformación digital en el país.

El comercio electrónico disparó las compras digitales de alimentos y productos de aseo personal, creciendo en un 40,71% frente al año anterior. De igual forma las compras online de productos de moda crecieron un 26,51%, los juguetes y artículos de ocio en un 25,16%, electrodomésticos y muebles en un 20,13% y finalmente, se incrementaron en un 18,49% las compras en el rubro de tecnología y electrónica (La República, 2021).

Lo anterior evidencia que los consumidores de hoy en día están usando el comercio electrónico para comprar productos recurrentes, de uso básico y de menor valor. Si bien este comportamiento se vio impulsado por la pandemia y las medidas de confinamientos utilizadas por el gobierno, se espera que estos cambios en el mercado sean permanentes dado el ingreso de nuevos usuarios a la economía digital y la rápida digitalización que experimentaron las empresas, que encontraron en el marketing digital el camino para llegar a sus consumidores.

Otra tendencia observada durante los últimos años que se aceleró con la pandemia fue el espíritu emprendedor en el país. El cierre de muchos sectores económicos y la falta de oportunidades laborales, han llevado a muchos colombianos a convertirse en emprendedores digitales y han hecho de esta actividad su principal fuente de ingresos. Según Confecámaras, para el primer trimestre del año 2021 se crearon un poco más de 96 mil empresas, 9,3% más que el mismo periodo del año anterior. Este conjunto de nuevas unidades productivas en el país está conformado principalmente por microempresas, con más del 99% (Forbes, 2021).

Estas tendencias resultan favorables para el desarrollo de este proyecto, ya que estas nuevas empresas enfrentaran el desafío de mantenerse vigente en el mercado y seguir potenciando el uso de sus canales de ventas digitales, y es allí donde Keepimp encuentra un mercado potencial para brindar servicios de marketing digital contribuyendo con la consolidación de estas nuevas marcas.

4.2.4 Factores tecnológicos.

En el contexto internacional el panorama de Colombia en términos de desarrollo científico, tecnológico y de innovación no es alentador. Así lo evidencian algunos indicadores, entre ellos el de cantidad de patentes otorgadas, donde el promedio anual de los últimos diez años en el país es de 71, frente a 714 de Brasil, 281 de México, 249 de Argentina y 129 de Chile. De igual forma, Colombia alcanza 0,53 investigadores por cada mil personas activas económicamente, frente a un promedio latinoamericano de 1,69 (Forbes, 2019).

Un país no puede depender de otros países en conocimiento básico para tener un desarrollo económico acelerado o para disputar posiciones relevantes en la economía global. (Misión de Sabios, 2019). En ese sentido, desde el Gobierno Nacional y dentro del Plan Nacional de Desarrollo 2018-2022 se ha reiterado el compromiso de impulsar el desarrollo científico, tecnológico y de innovación en el país, creando nuevos instrumentos tributarios y financieros que permitan alcanzar la meta de inversión pública y privada en actividades de ciencia, tecnología e innovación de 1,5% del PIB (MinCiencias, 2019).

Dentro de este Plan Nacional de Desarrollo, se ha impulsado el Pacto de Transformación Digital, cuyo propósito principal es masificar el acceso a internet y todos los servicios que hoy se reconocen como parte de la industria 4.0: el internet de las cosas, el big data, blockchain, inteligencia artificial, entre otros.

Por otra parte, en términos de conectividad, según “WeAreSocial & Hootsuite” en su informe Digital Global 2021, aproximadamente 35 millones de personas son usuarios activos de internet, representando el 68% de la población total del país. Dentro de ese porcentaje, más del 74% es activo en las diversas redes sociales, dentro de las que destacan Facebook, Instagram, YouTube y Tik Tok. Esta alta tecnologización va acompañada de altas horas de consumo, ya que estos usuarios activos de internet invierten aproximadamente 10 horas diarias en navegar desde cualquier dispositivo (DataReportal, 2021).

Esta propagación del uso de internet impone cambios en la conducta humana, y resulta favorable para el presente proyecto, ya que se ha impulsado el uso de plataformas digitales y redes sociales para la publicidad de productos y servicios, generando un crecimiento en el comercio electrónico en el país. Y, al percibir este mercado potencial, las diferentes marcas han comenzado a aumentar el presupuesto de inversión en estrategias de marketing digital.

4.2.5 Factores ambientales.

Desde hace años científicos de todo el mundo han estado advirtiendo los efectos del cambio climático que está ocurriendo en el planeta. Dentro de estos efectos se encuentran fenómenos climáticos más frecuentes, aumento en la temperatura global, la subida del nivel del mar, entre otros fenómenos meteorológicos.

Uno de estos fenómenos meteorológicos es denominado “El Niño”, el cual, según un estudio desarrollado por investigadores australianos, ha cambiado drásticamente en las últimas décadas, volviendo más frecuente e intenso en los últimos 30 años. Este fenómeno afecta parte del territorio colombiano produciendo lluvias intensas que causan inundaciones y golpean algunos sectores de la economía en el país (La Vanguardia, 2019).

En lo que respecta a Keepimp, el proyecto estará localizado en el departamento de Santander, específicamente en la ciudad de Bucaramanga, por lo que uno de los factores más importantes para tener en cuenta son los riesgos naturales, principalmente el riesgo sísmico. Esto es debido a que dentro del departamento de Santander se encuentra localizado el denominado “Nido Sísmico de Bucaramanga”, que, según datos del observatorio sismológico de Colombia, es el responsable de aproximadamente el 60% de la sismicidad registrada en el país. Es por esta razón que resulta común experimentar sismos frecuentes en el área metropolitana de la ciudad.

De igual forma, Colombia, al igual que el resto del mundo están padeciendo una pandemia mundial por causa de la Covid-19, virus con una velocidad de contagio acelerada que llegó a cada parte del territorio nacional y afectó la economía del país y los hábitos de muchos colombianos. Si bien ya se han desarrollado vacunas y se han puesto en marcha distintos planes de vacunación para inmunizar a la población, algunos científicos afirman que el virus va a permanecer por algunos años entre la humanidad y las medidas de protección básicas como el uso de tapabocas y distanciamiento social seguirán siendo importantes para el cuidado personal.

4.2.6 Factores legales.

El sector de la publicidad y del marketing digital es uno de los que más ha crecido a pesar de la crisis pandémica que vive el país y el mundo. Una de las leyes más importantes impulsadas en los últimos años que fomenta el crecimiento de las industrias creativas es la Ley 1834 de 2017, también conocida como Ley Naranja, la cual tiene como objetivo desarrollar, fomentar, incentivar y proteger este tipo de industrias, al mismo tiempo que establece las bases para el manejo y la regulación de los contenidos intangibles, fundamentada en la propiedad intelectual durante el proceso de su creación, producción y comercialización.

De igual forma, en Colombia se cuenta con distintas leyes, normas o estatutos regulan las acciones que se realizan en los canales digitales y, a su vez, fomentan la protección de datos personales de los consumidores. De allí que es fundamental para el desarrollo de este proyecto, revisar los aspectos legales más relevantes a contemplar durante el diseño de los servicios de marketing digitales ofrecidos a futuros clientes. A continuación, se abarcarán algunas de ellas:

- **Código Colombiano de Autorregulación Publicitaria:** es una regulación expedida por la Comisión Nacional de Autorregulación Publicitaria (CONARP), en donde se ponderan los principios y conductas universales respecto a la veracidad de la información y a los derechos del consumidor y de los competidores. Específicamente en el capítulo octavo de esta normativa se contempla normas para la publicidad en medios digitales interactivos.
- **Ley de Comercio Electrónico:** la primera Ley de Comercio Electrónico en el país es la Ley 527 de 1999. En ella se establecen las bases para el e-commerce, y se define y reglamenta el uso y acceso a mensajes de datos, firmas digitales. Los cuatro puntos más relevantes de esta ley es que reconocen los mensajes de datos como

legítimos, reglamenta el juego para el comercio electrónico y el transporte de mercancía, eleva a igual poder las firmas digitales respecto a las manuscritas y aprueban la creación de entidades encargadas de la certificación o creación de firmas digitales.

- Ley 1480 de 2011: también conocida como el Estatuto del Consumidor. Esta ley regula todo lo relacionado con la protección del consumidor frente a posibles riesgos de salud y de seguridad, el acceso de los consumidores a información verificada, y la protección especial para niñas, niños y adolescentes. En el capítulo sexto abarca la protección al consumidor de comercio electrónico, en él se define lo que es comercio electrónico, se establece las reversiones del pago, deber de la información, protección a niñas, niños y adolescentes, algunas medidas cautelares para proteger a los consumidores, entre otras.
- Ley 1581 de 2012: es la Ley de Protección de Datos Personales, en donde se establecen las obligaciones y deberes de los comerciantes a atender las disposiciones de protección de privacidad de las personas. En ella se desarrolla el derecho constitucional que tienen las personas de conocer, actualizar y rectificar los datos que hayan sido recogidos sobre ellas en bases de datos o archivos de entidades públicas y privadas. Esta Ley establece los fines por los cuales pueden ser recolectados los datos y los derechos como titular de la información personal.

El anterior marco legal resulta favorable para el proyecto, en especial, la Ley Naranja, ya que beneficia con la exención del impuesto sobre la renta por cinco años a empresas creadas en el sector de industrias creativas, al mismo tiempo que facilita el acceso a financiamiento con tasas de interés muy competitivas para estas.

4.3 Cinco Fuerzas de Porter

Las 5 fuerzas de Porter son parte de un modelo de análisis competitivo creado por Michael Porter en 1979, profesor de estrategia y competitividad en la Escuela de Negocios de la Universidad de Harvard. Este modelo establece los factores que determinan el nivel de competencia dentro de una industria mediante la evaluación de cinco fuerzas: el poder de negociación de los clientes, el poder de negociación de los proveedores, la amenaza de entrada de

nuevos competidores, la amenaza de productos sustitutos y la rivalidad de los competidores existentes.

Analizar el entorno y las fuerzas externas que impiden el desarrollo de una compañía, o en este caso de un emprendimiento, permiten la identificación de amenazas y oportunidades del negocio. Por esta razón, para el proyecto Keepimp resulta fundamental la realización de este análisis y con base en los hallazgos diseñar estrategias que ayuden a enfrentar los desafíos del mercado.

A continuación, se entrará a indagar cada una de las cinco fuerzas de Porter y se plasmará un resumen gráfico cualitativo con los factores más relevantes de cada una de ellas.

4.3.1 El poder de negociación de los clientes (alto).

El sector del marketing es una industria que ha crecido de forma exponencial en los últimos años, por lo que los clientes cuentan con un poder percibido alto, debido a que disponen de gran cantidad de ofertas y pueden amenazar con elegir otra agencia del mercado. Sin embargo, de igual forma la demanda de las empresas en servicios de marketing digital ha tenido un crecimiento acelerado, ya que han encontrado en él una herramienta importante para ayudar a superar los desafíos que trajo la pandemia Covid-19 y el confinamiento obligatorio impuesto por el Gobierno.

Por otra parte, el poder de negociación de los clientes también se ve alterado por la facilidad de realizar cambios de proveedor. Si bien existen gran cantidad de oferta, generalmente los costos asociados a las empresas por cambio de proveedor de servicios de marketing digital pueden resultar altos, debido a que son planes diseñados que se alinean a estrategias de mediano o largo plazo.

Tabla 3.

Resumen gráfico del poder de negociación de los clientes.

Poder de negociación de los clientes			
Factores de análisis	Baja	<i>Nivel de amenaza</i>	Alta
Concentración de los clientes			
Cantidad de clientes			
Volumen de compras			
Diferenciación de productos			
Costos por cambiar de proveedor			
Sensibilidad ante los precios			

En la tabla anterior se plasma el resumen cualitativo del poder de negociación de los clientes. De manera general los emprendedores son altamente sensibles a los precios, por lo que resulta un factor de mucho peso. Adicional, en este sector no existe una percepción de diferenciación en los servicios ofrecidos por una agencia de marketing, de modo que, su elección se basa generalmente en una búsqueda constante de menor costo. Por estas razones se llega a la conclusión de que el poder de negociación de los clientes es alto.

En este sentido, será fundamental para Keepimp incursionar en el mercado con una estrategia que permita acercarse a esta demanda creciente en servicios de marketing digital, creando una diferenciación con la competencia directa que le otorgue una ventaja competitiva y con el tiempo, generar posicionamiento, confianza y la disminución del poder de negociación de los clientes. Esta diferenciación puede ser alcanzada organizando un portafolio atractivo de servicios postventas, ofreciendo mayores garantías, aumentando la comunicación con el cliente y/o lanzando promociones en los servicios.

4.3.2 El poder de negociación de los proveedores (bajo).

El poder de negociación de los proveedores es la presión que estos pueden ejercer sobre las empresas aumentando sus precios, disminuyendo la calidad y/o reduciendo la oferta. En relación con el proyecto Keepimp existen diferentes proveedores que pueden ser clasificados como proveedores de recurso humano y proveedores de infraestructura para operar en la web.

Para poner en marcha el negocio se requiere recurso humano capacitado y con conocimiento en marketing digital, servicio al cliente, desarrollo y diseño web, entre otros. En los últimos años se han llevado a cabo diferentes programas de capacitación gratuitos para promover el desarrollo masivo de talento humano en estos sectores. Programas como el liderado desde el Ministerio de Tecnologías de la Información y Comunicaciones (MinTIC), “Misión TIC – 2022”, que busca capacitar a cerca de 100.000 jóvenes colombianos en habilidades de programación, tecnologías digitales e industrias creativas digitales. O como los “Semilleros de Emprendimiento Digital”, también liderados desde MinTIC, que durante el año 2021 capacitaron a más de 9.900 ciudadanos en habilidades digitales. De la misma manera, grandes organizaciones a nivel mundial han ofrecido capacitación gratuita en estas áreas. *Google* con su programa “Crece con Google para jóvenes 2021-2022”, pretende formar a 5.000 jóvenes en marketing y habilidades digitales. Por su parte, *LinkedIn* desde el año 2021 liberó 10 rutas de aprendizaje gratis para capacitar a

profesionales en las habilidades más demandadas del mercado, dentro de las que se incluyen desarrollador de software y experto en marketing digital. Por todo lo anterior, se deduce que existe gran cantidad de recurso humano capacitado en el mercado para la puesta en marcha del presente proyecto.

Por otra parte, la infraestructura necesaria para operar en la web incluye la contratación de servicios como un hosting y un dominio. Entendiéndose el hosting como el espacio de almacenamiento en la nube donde se guardan los archivos del sitio web, y el dominio como el nombre de la dirección del sitio a través del cual los usuarios pueden acceder a él. Debido al auge de las TIC, actualmente existen gran cantidad de compañías que proveen estos servicios, por lo que le brinda a la empresa un alto nivel de negociación, gracias a la variedad de alternativas y la rivalidad que se crea entre los proveedores.

Tabla 4.

Resumen gráfico del poder de negociación de los proveedores.

Poder de negociación de los proveedores			
Factores de análisis	Baja	<i>Nivel de amenaza</i>	Alta
Recurso humano:			
Concentración de proveedores			
Costo de cambio de proveedor			
Infraestructura tecnológica:			
Concentración de proveedores			
Costo por cambiar de proveedor			
Diferenciación entre productos			
Acceso a productos sustitutos			

En la tabla 4, se resumen los factores más importantes en el análisis del poder de los proveedores del sector. Como se expresa anteriormente, se percibe una cantidad considerable de talento humano capacitado, por los esfuerzos que el Gobierno y grandes organizaciones han invertido en su formación. De igual forma, existe una competencia fuerte en el mercado de proveedores de hosting y dominio, empresas como *GoDaddy*, *HostGator*, *Hostinger*, *SiteGround*, ente muchas otras, compiten principalmente con la disminución de precios en sus servicios. Por lo anterior y, sumado al comportamiento de los demás factores se concluye que el poder de negociación de los proveedores es bajo.

4.3.3 Amenaza de entrada de nuevos competidores (medio).

La industria del marketing digital se ha convertido en un medio para el crecimiento y desarrollo de empresas, brindando pocas barreras de entrada. De igual forma, con el auge reciente de este sector, están surgiendo una gran cantidad de emprendimientos que brindan servicios digitales, por lo que la oferta es alta. No obstante, el principal reto de las nuevas empresas en el sector será alcanzar un crecimiento que le permita ser rentable en los años iniciales, es allí donde surgen una serie de barreras de entradas que podrían hacer fracasar el negocio.

Una de las barreras de entradas está relacionada con la economía de escala y los beneficios de esta. Muchas de las tecnologías empleadas en el sector como herramientas de marketing, de ventas y de manejos de clientes tienen un costo de suscripción alto, el cual se atenúa con el aumento de la cartera de clientes. Por esta razón, empresas con una trayectoria en el mercado pueden contar con ventajas respecto a los nuevos entrantes.

Otra barrera de entrada importante está directamente relacionada con el requerimiento de capital. La inversión inicial para el desarrollo de la agencia no es considerablemente alta, pero se requiere buen capital para lograr el posicionamiento y la penetración que permita capturar nuevos clientes y competir en el mercado. Por ese motivo, Keepimp necesita contar con una estrategia diferenciada y capital inicial, que le permita tener un crecimiento y generar tracción en los primeros años de funcionamiento.

En la tabla a continuación se resumen los demás factores que afectan a esta fuerza, en ella se puede observar el comportamiento de las diferentes barreras de entrada. De forma general, la industria del marketing digital resulta atractiva por el rápido crecimiento que ha experimentado. Adicional, los canales de distribución tales como los “Social Ads” facilitan el ingreso de nuevos competidores. En conclusión, debido a que existen barreras de entradas relativamente tanto altas como bajas, se considera que la amenaza de entrada de nuevos competidores se torna media.

Tabla 5.

Resumen gráfico de la amenaza de entrada de nuevos competidores.

Amenaza de entrada de nuevos competidores			
Factores de análisis	Baja	<i>Nivel de amenaza</i>	Alta
Economía de escala			
Atractivo del sector			
Costes del cambio de proveedor			
Acceso a los canales de distribución			
Lealtad de los clientes			
Requerimientos de capital			
Crecimiento de la industria			
Represalias por ingreso			

4.3.4 Amenaza de productos/servicios sustitutos (bajo).

Esta fuerza indica lo fácil que puede resultar para los clientes sustituir los productos y/o servicios satisfaciendo sus necesidades. En la industria del marketing digital puede verse como un servicio sustituto la publicidad tradicional, sin embargo, esta ha venido decreciendo debido a que requiere mayor inversión y no resulta sencillo medir su impacto, como sí lo facilita el marketing digital y la gran cantidad de datos que pueden recopilarse a través de las campañas publicitarias. Por tal razón y por el mercado de emprendimiento al que va dirigido el proyecto, representa un bajo nivel de amenaza.

Otra alternativa a los servicios de marketing digital prestados por una agencia es la contratación de freelancer a través de la gran cantidad de plataformas web que facilitan estos servicios. Estos representan una amenaza mayor debido a que resultan más económicos y pueden ser rentables para servicios concretos, no obstante, estas acciones por sí solas, no generan grandes resultados.

Finalmente, está la opción de crear un departamento en las empresas para encargarse de las estrategias de marketing digital, sin embargo, crearlo requiere de una importante inversión en talento humano, herramientas, equipos y tiempo. Por este factor y los anteriores mencionados, se deduce que la amenaza de productos sustitutos se torna baja.

Tabla 6.

Resumen gráfico de la amenaza de productos sustitutos.

Amenaza de productos sustitutos			
Factores de análisis	Baja	Nivel de amenaza	Alta
Disponibilidad de sustitutos			
Costo de cambio del usuario			
Integración vertical			

4.3.5 Rivalidad entre competidores (alto).

Existe un alto nivel de competencia en el mercado debido al auge que en los últimos años ha obtenido el sector de las TIC en Colombia. Grandes, medianas y pequeñas empresas han encontrado en el marketing digital la oportunidad de dar a conocer y comercializar sus productos y servicios. Por tal razón empresas con gran trayectoria se esfuerzan en mantener una ventaja competitiva ofreciendo acompañamiento y asesoramiento a sus clientes.

Figura 4.

Cantidad de empresas del sector publicitario en Bucaramanga.



Nota: Reporte Empresarial generado por el portal Compite 360 a fecha 18 de febrero del 2022.

Como se observa en la figura anterior, en el Área Metropolitana de Bucaramanga existen alrededor de 649 empresas en el sector publicitario, conformado principalmente por microempresas con 634 de ellas, por lo que existe un mercado altamente fragmentado. Sin embargo, empresas como Agencia Genoma, Grafikar, Damos Soluciones entre otras cuentan con una gran trayectoria y aceptación por parte de sus clientes al brindar una amplia gama de servicios especializados en su portafolios. Por lo anterior, la competencia es fuerte, sin embargo, aún existe

una porción de mercado, la gran cantidad de emprendimientos surgidos en los últimos años, que no ha sido explorado y representa una oportunidad grande para este proyecto.

Tabla 7.

Resumen gráfico de la rivalidad entre competidores.

Rivalidad entre competidores			
Factores de análisis	Baja	<i>Nivel de amenaza</i>	Alta
Número de competidores			
Crecimiento de la industria			
Diferenciación de productos			
Competidores externos			
Barreras de salida:			
Especialización de activos			
Costo de salida			
Barreras emocionales			

En la tabla anterior, se observan los demás factores relevantes para el análisis de esta fuerza. Si bien las barreras de salida resultan relativamente bajas, el número de competidores y en especial la homogeneidad en tamaño de estos, hace que la rivalidad sea más intensa. Sumado a ello, la diferenciación percibida de los servicios ofrecidos es poca y, por la naturaleza del servicio, los competidores pueden no ser solamente locales, sino regionales, nacionales e internacionales. Por todas estas razones, se llega a la conclusión de que la rivalidad existente entre los competidores es alta.

5. Análisis del mercado

5.1 Descripción del servicio

La Agencia de Marketing Digital Keepimp prestará servicios de diseño, elaboración y puesta en marcha de estrategias de marketing digital a los emprendedores y MiPymes de la ciudad de Bucaramanga y su área metropolitana. Para asegurar el éxito de la agencia, los servicios estarán centrados en la personalización, ofreciendo estrategias eficaces y adaptadas a las necesidades de

los clientes. La gama de servicios de marketing digital es muy amplia, por lo cual la agencia enfocará inicialmente sus esfuerzos en los siguientes servicios básicos:

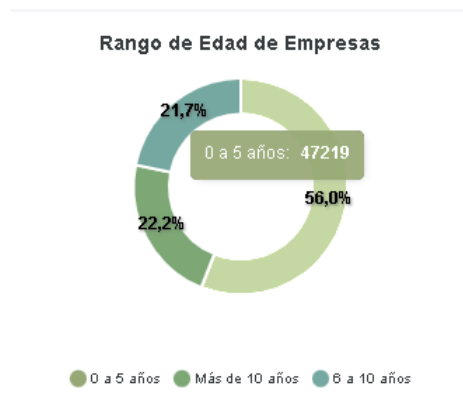
- **Creación de sitios web:** abarca el diseño y el desarrollo de sitios web profesionales para los clientes, alojados en hosting confiables y con su propio dominio. La creación de sitios web también brindará servicios adicionales como la aplicación de estrategias de SEO, analítica web, creación de tienda en línea, optimización y auditoría de SEO para sitios web existentes.
- **Campañas de email marketing:** engloba todas aquellas estrategias de marketing para ser aplicadas a través del envío de correos masivos a clientes o potenciales clientes. El email marketing es un canal de comunicación muy flexible que puede utilizar varios formatos de comunicación como ofertas, noticias, activaciones, tarjetas conmemorativas, entre muchos otros. Cada uno de estos formatos pueden estar orientados a acciones específicas como la venta de un producto, notificación de la actualización de un blog, oferta de un recurso gratuito, entre otras.
- **Diseño de embudos de conversión:** abarca la creación de estrategias alrededor de los visitantes de un sitio web, con el propósito de guiarlos hasta la consecución de un objetivo que puede ser generar un registro, concretar la compra de un producto o servicio, fidelizarlos. Una adecuada estructura del embudo de conversión permitirá enfocar las campañas de publicidad a los clientes potenciales
- **Gestión de redes sociales:** Contempla el diseño y la creación de contenido de las redes sociales, ofreciendo contenidos atractivos e interesantes que atraigan clientes potenciales. De igual forma, incluye las etapas desde la definición de la estrategia y el posicionamiento, la planeación de publicaciones y su ejecución, hasta el monitoreo y análisis de los resultados.
- **Anuncios en redes sociales:** Abarca la creación de campañas publicitarias pagas a través de las principales redes sociales, la definición de cliente objetivo, la segmentación de la publicidad y el análisis de las métricas.

5.2 Mercado potencial y objetivo

El mercado potencial de la Agencia de Marketing Digital Keepimp son todos los emprendedores y MiPymes interesadas en implementar o mejorar las estrategias de marketing digital aplicadas a sus negocios.

En el departamento de Santander, según reportes del portal Compite 360, existen 96.414 empresas, de las cuales un 99,8% corresponden a MiPymes, siendo este un mercado de aproximadamente 96.200 negocios. De este total de empresas, el 56% se encuentra entre los primeros cinco años de operación.

Figura 5. Rango de edad empresarial en el departamento de Santander.



Nota: Reporte extraído del portal Compite 360 a fecha 12 de marzo del 2022.

Para el presente plan de negocios, el mercado objetivo está comprendido por los emprendedores y MiPymes ubicadas en Bucaramanga y su área metropolitana que se encuentren entre los primeros cinco años de operación y estén interesados en aplicar estrategias de marketing digital para potenciar su marca, posicionarse en el mercado y captar clientes potenciales.

5.3 Investigación de mercados

El objetivo de la investigación de mercados es recolectar información relevante que permita identificar las tendencias actuales, la demanda potencial, la fuerza de la competencia y el perfil de los posibles clientes. En términos generales busca validar la propuesta de valor para la creación de la empresa, definir el valor de los servicios ofrecidos y segmentar el mercado al cual van a ir dirigidos los esfuerzos de esta.

Para tal fin, se realizó una investigación exploratoria y descriptiva, en donde se utilizaron fuentes de información tanto primarias, como secundarias. Dicha investigación se encuentra dividida en dos etapas. La primera consiste en un análisis de las tendencias del mercado, en donde a partir de fuentes secundarias de información se describe el comportamiento del sector emprendedor y del marketing digital en Colombia. Por su parte, la segunda etapa abarca el diseño de la investigación de mercados, a través de la aplicación de una encuesta, con la finalidad de establecer el pronóstico de la demanda, las características del servicio a ofrecer y la disposición de pago de los posibles clientes

5.3.1 Etapa 1.

A partir del uso de fuentes documentales se encontró que Colombia está atravesando un boom empresarial. Según el Informe de Dinámica de Creación de Empresas realizado por Confecámaras, durante el año 2021 se crearon 307.679 nuevas empresas en el país, un aumento de 10,6% frente al año anterior. Este nuevo conjunto de unidades productivas está conformado principalmente por microempresas con un 99,5%. Las actividades económicas con mayor contribución en la creación de empresas son servicios, comercio, industria y construcción (Portafolio, 2022).

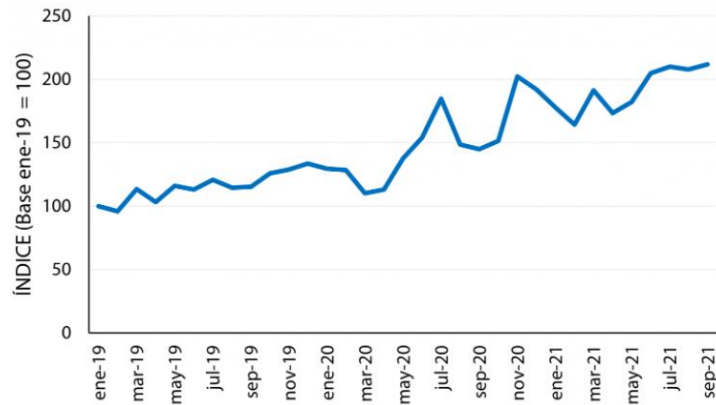
Esta tendencia también sucede en Santander. Para el primer semestre del año 2021 se crearon 8.522 nuevas empresas, un 10,2% más que el año anterior. De estas nuevas empresas, el 74,8% tiene como base de su actividad empresarial la ciudad de Bucaramanga y su Área Metropolitana. El sector de mayor participación en la creación de nuevas empresas fue el comercio con un 46,3%, seguido de servicios, hoteles y restaurantes, industria y construcción (Cámara de Comercio de Bucaramanga, 2021).

Lo anterior evidencia claros signos de reactivación económica en el país y corrobora la dinámica emprendedora de los santandereanos. Luego de meses difíciles por la pandemia del Covid-19, se observa una recuperación que impulsa al desarrollo de la región.

Sumado al crecimiento emprendedor en el país, también está el auge del comercio electrónico. De acuerdo con la Cámara Colombiana de Comercio Electrónico (CCCE), las ventas en línea en el año 2020 fueron de 29 billones de pesos, lo que representa un incremento del 30,62% respecto al año anterior. De igual forma, para el primer trimestre del año 2021, las ventas a través de internet crecieron 44,3% respecto al mismo periodo del año 2020 (Forbes, 2021).

Figura 6.

Índice de Ventas en línea 2019 - 2021.



Nota: Cámara Colombiana de Comercio Electrónico. Recuperado de <https://www.ccce.org.co/noticias/que-paso-con-el-comercio-electronico-en-2021>.

Como se observa en la figura, las ventas en línea han mantenido un crecimiento durante el año 2019 y, con la llegada de la pandemia, han experimentado una dinámica de crecimiento acelerada. Para el 2021, con la reactivación de actividades económicas como entretenimiento y turismo, la desaceleración en la curva de contagios y el inicio de la vacunación, los niveles de ventas digitales en Colombia han permanecido por encima de los registrados en el escenario prepandemia. Lo anterior, indica que los consumidores están cambiando los hábitos de compra y pronostica un crecimiento sostenido durante los próximos años.

Por otra parte, el comercio electrónico en Santander también ha evolucionado de forma favorable. Según María Fernanda Quiñones presidenta ejecutiva de la CCCE, el porcentaje de la población de Santander que realiza compras en línea es del 8,47%, los usuarios de estos canales son personas con buen nivel de poder adquisitivo, ya que en general ganan tres veces el salario promedio (Vanguardia, 2020).

El comercio electrónico ha llegado para quedarse y muchos emprendedores se han dado cuenta de la importancia de contar con canales digitales que les permitan llegar a sus consumidores.

De acuerdo con una encuesta desarrollada por GoDaddy a 162 emprendedores independientes en Colombia, el 85,7% considera el comercio electrónico como una herramienta útil para la reactivación económica del país. Igualmente, el 37,9% de los encuestados consideran el marketing digital como la herramienta más importante para ayudar a superar los retos que ha

dejado la pandemia, seguido por un sitio web con tienda en línea con un 29,8%. También se encontró que 52,8% cuenta con un sitio web para su negocio, mientras que 33,5% no tienen, pero piensan abrir uno.

Estas cifras resultan importantes, ya que dan una orientación de la intención de los emprendedores hacía la adopción de estrategias de marketing digital para afrontar los desafíos futuros de sus negocios.

De igual forma, *Endeavor* y *RD Station* en su estudio “Madurez del Marketing Digital en México y Colombia” realizaron entrevistas a más de 101 empresas con el fin de conocer el panorama actual en el uso de marketing digital, encontrando que el 50% de las empresas colombianas había aumentado el presupuesto para campañas digitales en más de un 50% respecto al año anterior. Sin embargo, también concluyeron que los ecosistemas emprendedores no están aprovechando al 100% las oportunidades que brinda el uso de medios digitales.

En síntesis, habría un porcentaje considerable de emprendedores, así como de pequeñas y medianas empresas en el país y la región, que estarían incursionando en el comercio electrónico y el marketing digital, razón por la cual existiría una demanda potencial en estos servicios y se vislumbra un escenario favorable para la creación de una Agencia de Marketing Digital como la del presente proyecto.

5.3.2 Etapa 2.

5.3.2.1 Diseño de la investigación. En la presente investigación se construye una encuesta en línea, acudiendo a fuentes primarias que permitan responder a los objetivos planteados en la búsqueda de la descripción de las preferencias de los emprendimientos y Mipymes presentes en el Área Metropolitana de Bucaramanga. Dicho formulario fue desarrollado en la aplicación web Google Forms por su facilidad para recopilar información de manera eficiente. El tipo de muestreo utilizado es muestreo probabilístico aleatorio simple.

5.3.2.2 Objetivos de la investigación. La presente investigación tiene como objetivo general, recaudar información acerca de la viabilidad de una empresa de servicios en marketing digital para los emprendimientos y MiPymes presentes en el área metropolitana de Bucaramanga.

Lo anterior se alcanzará a través de los siguientes objetivos específicos:

- Diagnosticar el uso actual de estrategias de marketing digital.

- Determinar las características y necesidades de los clientes potenciales.
- Realizar un pronóstico de la demanda a partir de la intención de compra y la determinación de precios potenciales.

5.3.2.3 Tamaño de la población. La población está conformada por un total de 36.417 empresas ubicadas en el Área Metropolitana de Bucaramanga. En la tabla 8, se describe la población a la cual va a ser aplicado el instrumento de medición.

Tabla 8.

Descripción de la población objetivo.

Mercado Objetivo	
País	Colombia
Departamento	Santander
Municipio	Área Metropolitana de Bucaramanga
Total de empresas	65.227 empresas
Tamaño empresarial	Micro, pequeñas y medianas
Edad empresarial	Entre 0 y 5 años de operación
Población objetivo	36.417 empresas

Nota: La población objetivo ha sido calculada con el valor porcentual del total de empresas entre 0 y 5 años de operación de la región (56%). Las cifras han sido extraídas del portal Compite 360 a fecha 15 de marzo de 2022.

5.3.2.4 Tamaño de la muestra. Con el propósito académico de conocer el tamaño muestral, y estimar el margen de error y nivel de confianza de la población de estudio, se calcula el tamaño de la muestra.

El total de las empresas que cumplen con los criterios establecidos en la tabla anterior son 36.417 empresas. Para encontrar el tamaño de muestra se considera el mercado objetivo como una población finita ($N < 100.000$). De esta forma se calcula el tamaño de la muestra utilizando la siguiente ecuación:

$$n = \frac{Z^2 \times N \times P \times Q}{e^2 \times (N - 1) + Z^2 \times P \times Q}$$

Donde:

e: el margen de error máximo será del 10%.

Z: Para un nivel de confianza del 95%, el valor de Z es 1,96.

P: se considera una probabilidad estimada de éxito del 50%.

Q: se considera una probabilidad estimada de fracaso del 50%.

N: tamaño de la población,

$$n = \frac{1,96^2 \times 36.417 \times 0,5 \times 0,5}{0,1^2 \times (36.417 - 1) + 1,96^2 \times 0,5 \times 0,5} = 95,79$$

De acuerdo con la formula aplicada, el tamaño de muestra para el desarrollo de la investigación es de 96 encuestas.

5.3.2.5 Diseño de cuestionario. La encuesta consta de 17 preguntas, las cuales son en su mayoría de selección múltiple, debido a que permiten recopilar información de una manera más concreta y eliminan el factor de ambigüedad en las respuestas. El cuestionario aplicado se encuentra en el apéndice A. A continuación, se presenta la ficha técnica del cuestionario elaborado para el desarrollo de la investigación.

Tabla 9.

Ficha técnica cuestionario aplicado.

Ficha Técnica

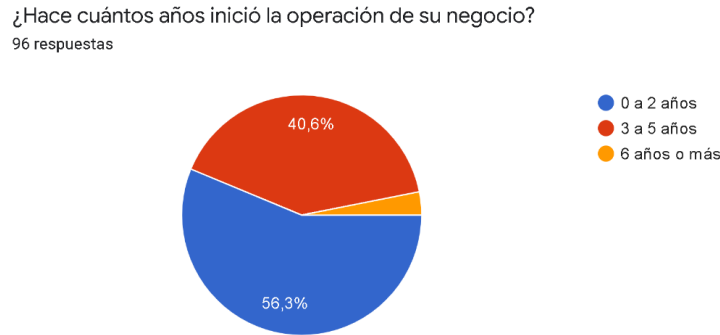
Nombre de la encuesta	Encuesta de viabilidad para la puesta en marcha de AMD Keepimp - Proyecto de Grado.
Fecha de realización	Marzo / Abril / Mayo del 2022
Mercado objetivo	Emprendedores y MiPymes entre los primeros cinco años de operación que se encuentren ubicadas en el área metropolitana de Bucaramanga.
Método de muestreo	Método probabilístico: aleatorio simple.
Tamaño de muestra	Encuestas totales: 96
Técnica de recolección de datos	Vía web, mediante la herramienta Google Forms.
Ciudad de aplicación	Área Metropolitana de Bucaramanga.

5.3.2.6 Resultados de la investigación de mercados. En esta sección se presenta un análisis de los resultados obtenidos de la encuesta realizada en el marco de la investigación de mercados

Con el propósito de conocer la edad promedio de las empresas encuestadas se indagó sobre el tiempo de operación en el mercado. Cerca del 56% de los participantes se encuentran entre los primeros 2 años de operación. Otro 40% se encuentra entre los 3 y 5 años de operación.

Figura 7.

Tiempo en el mercado.

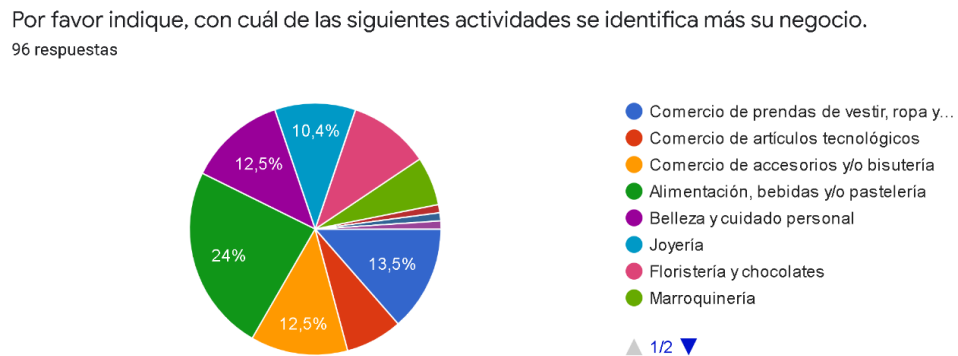


Esto indica la gran cantidad de empresas que surgieron durante la época de pandemia, y corrobora el boom emprendedor que se dio en el país.

Respecto a la actividad económica de las empresas, se encontró que la mayoría operaban dentro de las categorías alimentación, bebidas y/o pastelería (24%), comercio de prendas de vestir, ropa y calzado (13,5%), belleza y cuidado personal (12,5%), comercio de accesorios y/o bisutería (12,5%).

Figura 8.

Actividad económica.



Con relación a la pregunta ¿Actualmente su negocio cuenta con un sitio web?, se encontró que un 16,7% de los participantes contaban con uno, mientras un 83,3% respondieron de forma negativa.

Figura 9.

Presencia en un sitio web.



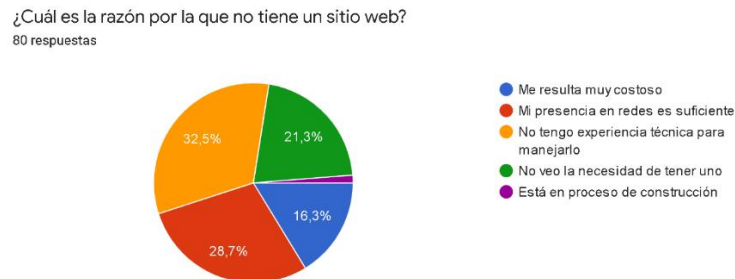
En este punto resulta considerable el porcentaje de empresas que aún no disponen de un sitio web, ya que este es considerado el pilar fundamental a través del cual se desarrollan las acciones del marketing digital.

Ahondando en los motivos por las que no disponían de un sitio web, se identificó que las principales razones eran:

1. No contar con la experiencia técnica para manejarlo (32,5%).
2. Mi presencia en redes es suficiente (28,7%).
3. No veo la necesidad de tener uno (21,3%).
4. Un sitio web resulta muy costoso (16,3%).

Figura 10.

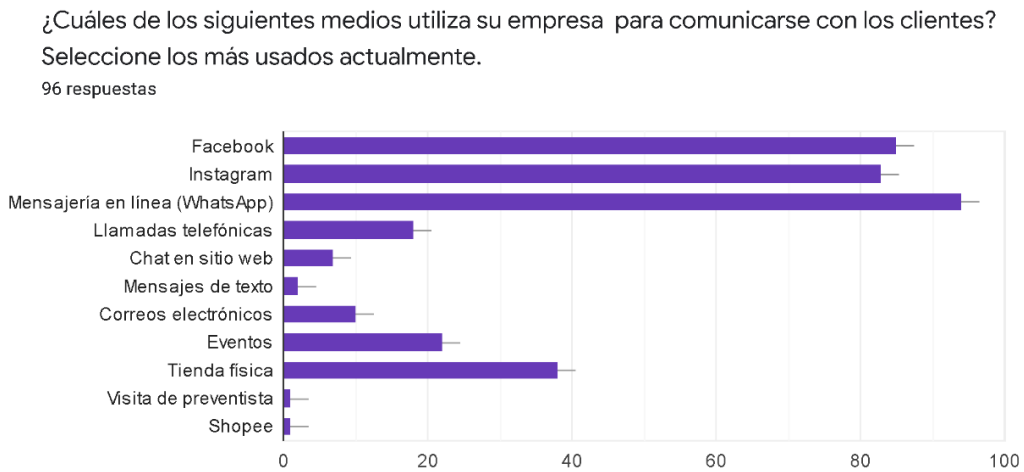
Razones de la no presencia en un sitio web.



Con relación a los canales o medios que las empresas utilizan para comunicarse con sus clientes se identificó que WhatsApp (97,9%), Facebook (88,5%) e Instagram (86,5%) son los principales, mientras las tienda físicas y participación en eventos representan un 39,6% y 22,9% respectivamente.

Figura 11.

Canales de comunicación de las empresas.

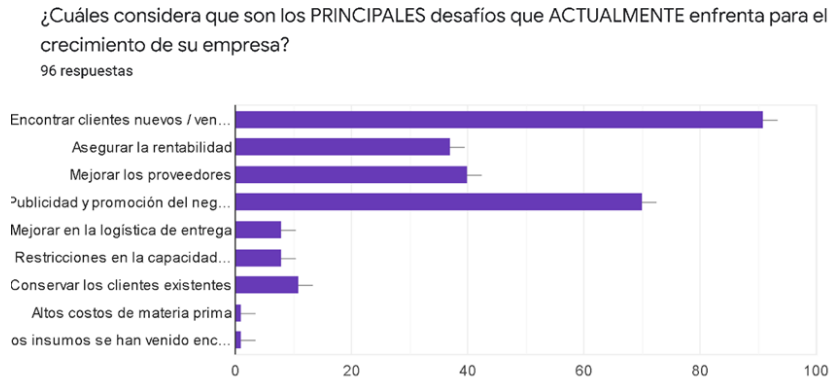


Con los hallazgos anteriores es evidente el predominio de los canales de comunicación digitales que las nuevas empresas están usando para desarrollar sus actividades comerciales, siendo hoy en día uno de los pilares fundamentales en la comunicación entre empresa y clientes. Es por ello, que es de vital importancia mantener una alta interacción con los consumidores a través de estos medios para generar, entre otras cosas, fidelidad a la marca.

Por otra parte, indagando sobre los desafíos que los emprendedores enfrentaban para el crecimiento de la empresa, los participantes respondieron que encontrar clientes nuevos (94,8%) y la publicidad y promoción del negocio (72,9%) eran los principales. Seguido de mejorar los proveedores (41,7%), asegurar la rentabilidad (38,5%) y conservar los clientes existentes (11,5%).

Figura 12.

Principales desafíos que enfrentan para el crecimiento del negocio.



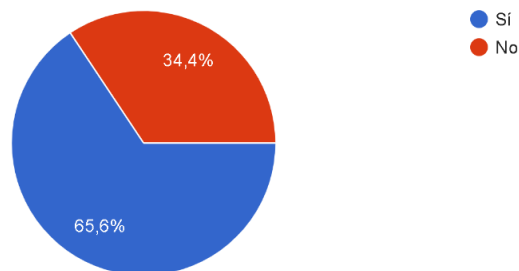
Teniendo en cuenta los datos anteriores, el marketing digital puede contribuir a superar los principales desafíos, dado su naturaleza de generar mayor alcance, promoción y atraer clientes potenciales. También resulta llamativo la poca importancia que los emprendedores le dan a la retención de clientes (11,5%), dado que se ha evidenciado en diferentes estudios que conservar los clientes existentes resulta, generalmente, menos costoso que encontrar clientes nuevos.

Con relación a la pregunta ¿Ha utilizado alguna estrategia de marketing digital para promocionar o publicitar su negocio?, se encontró que un 65,6% si habían hecho uso de las estrategias de marketing digital en sus negocios, mientras un 34,4% no. De este último grupo, los principales motivos por los que no han utilizado aún estrategias de marketing digital expresados fueron no disponer del tiempo (48,5%) y no tener los conocimientos para hacerlo (39,4%).

Figura 13.

Uso de estrategias de marketing digital.

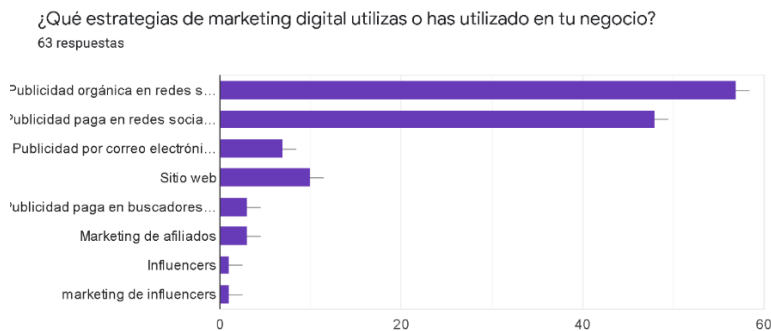
¿Ha utilizado alguna estrategia de marketing digital para promocionar o publicitar su negocio?
96 respuestas



Indagando sobre las estrategias utilizadas, se observó que las principales eran la publicidad orgánica en redes sociales (90,5%), la publicidad paga en redes sociales (76,2%) y la presencia de un sitio web (15,9%). El email marketing se ubicó en cuarto lugar con un 11,1%, algo que resulta llamativo, si se tiene en cuenta que es una de las estrategias que más efectivas para atraer clientes según diversos estudios.

Figura 14.

Estrategias de marketing digital utilizadas.



Resulta llamativo el poco uso que las empresas le dan al email marketing para comunicarse con sus clientes y desarrollar estrategias comerciales, ya que puede ser un medio eficaz y económico para crear lazos con los consumidores y atraer clientes potenciales. Si bien en el desarrollo de la encuesta no se profundizó en este tema, se plantean como posibles causas los siguientes factores:

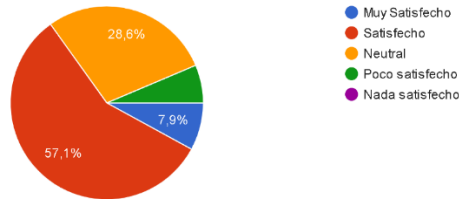
1. Gran cantidad de empresas no disponen de un sitio web, lo cual es una herramienta efectiva para captar información personal de los clientes, entre ellas el correo electrónico.
2. Desconocimiento de las empresas de muchas herramientas gratuitas que incluso permiten enviar hasta 2.500 correos mensuales sin ningún costo.

De los participantes en la encuesta que usaban estrategias de marketing digital, el 57,1% respondió estar satisfecho con los resultados obtenidos, mientras un 28,6% respondieron de forma indiferente. Un 7,9% respondieron estar muy satisfecho, al igual que otro 6,3% alegaron estar poco satisfecho. Los encargados de desarrollar las estrategias de marketing digital en las empresas son personal interno de la empresa (49,2%), agente externo (17,5%) y tanto personal interno como externo (33,3%).

Figura 15.

Grado de satisfacción de las estrategias de marketing.

¿Qué tan satisfecho se encuentra con los resultados obtenidos de las estrategias de marketing digital aplicadas?
63 respuestas

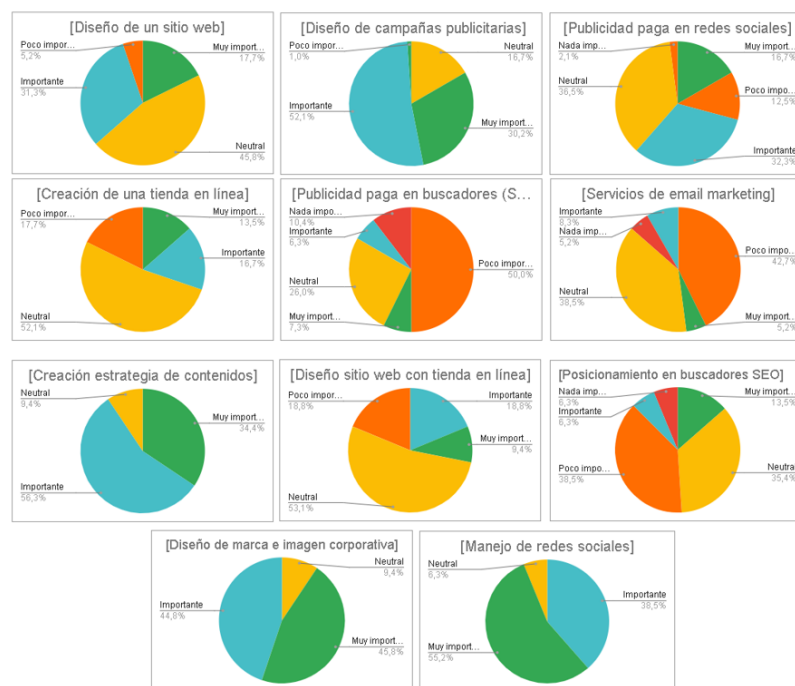


En este punto es importante destacar el grado de aceptación y satisfacción que las estrategias de marketing digital están generando. Esto abre una puerta a que las empresas continúen incursionando en el marketing digital y adoptando nuevas estrategias gracias a la percepción de buenos resultados que les ha traído.

Con el objetivo de conocer la percepción sobre los diferentes servicios de marketing digital, se les pidió a los participantes que los clasificaran según su grado de importante (muy importante, importante, neutral, poco importante, nada importante).

Figura 16.

Grado de importancia de estrategias de marketing digital.



De la figura anterior se puede concluir que la mayoría de los participantes del estudio estuvieron de acuerdo en que las estrategias de manejo de redes sociales, creación de contenidos, diseño de campañas publicitarias y diseño de marca e imagen corporativa son las consideradas más importantes que su empresa requería.

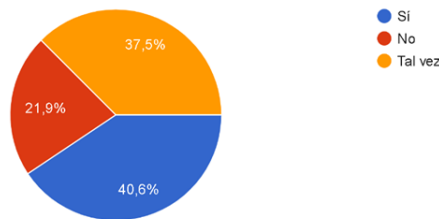
Por otra parte, seguida de estas también se observa que las estrategias de diseño de un sitio web, creación de tienda en línea, diseño de sitio web con tienda en línea y la publicidad paga en redes sociales presentan cierto interés para un gran grupo de los participantes, sin embargo para otro porcentaje les resultan indiferentes o poco importantes. Finalmente, las estrategias que resultan menos importantes para la mayoría de los encuestados son la publicidad paga en buscadores SEM, el posicionamiento en buscadores SEO y los servicios de email marketing. Esto hace sentido, dado que este tipo de estrategias son desarrolladas alrededor de un sitio web y la mayoría de encuestados respondieron no contar con uno.

Finalmente, con el objetivo de estimar el mercado potencial, se les indagó a los participantes el interés en contratar una agencia de marketing digital para el desarrollo de sus estrategias de marketing. El 40,6% respondió estar interesado, mientras un 37,5% podría tener interés. Un 21,9% no muestra interés en contratar una agencia de marketing digital.

Figura 17.

Interés en la contratación de una agencia de marketing digital.

Estaría interesado en contratar una agencia especializada que le ayude a desarrollar sus estrategias de marketing digital para potenciar su negocio.
96 respuestas



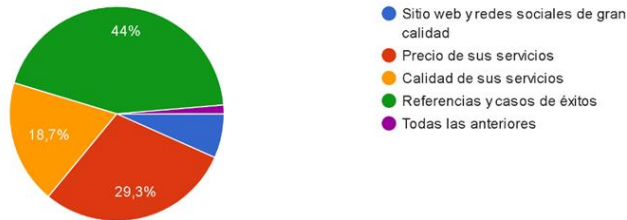
Los resultados anteriores resultan alentadores para la presente iniciativa de negocio, dado que una gran parte del mercado se encuentra abierto a la posibilidad de contratar una agencia que le ayude a desarrollar sus estrategias de marketing digital.

Respecto al criterio de selección para la contratación de una agencia, los participantes respondieron que las referencias y casos de éxito (44%), precio de sus servicios (29,3%) y la calidad de sus servicios (18,7%) eran las más valoradas. Estos datos resultan ser un desafío para el presente proyecto, dado que al ser un emprendimiento y no contar con referencias y casos de éxito se tendrá que optar por diferentes estrategias que permitan capturar los primeros clientes e ir construyendo trayectoria de marca.

Figura 18.

Criterios de selección para agencia.

¿Cuál sería el principal criterio para la selección de una agencia especializada en marketing digital?
75 respuestas

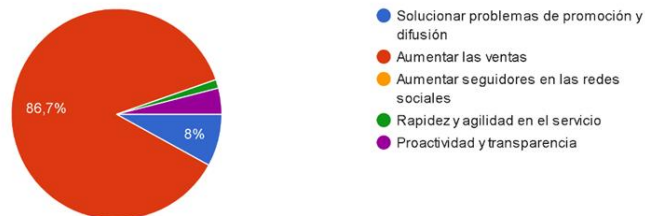


Respecto a la pregunta ¿Qué espera como marca al contratar una agencia especializada en marketing digital?, el 86,7% de los encuestados estuvo de acuerdo que el aumento de ventas era el principal objetivo, seguido de la solución de problemas de promoción y difusión (8%).

Figura 19.

Propósito de la contratación de la agencia.

¿Qué espera como marca al contratar una agencia especializada en marketing digital?
75 respuestas



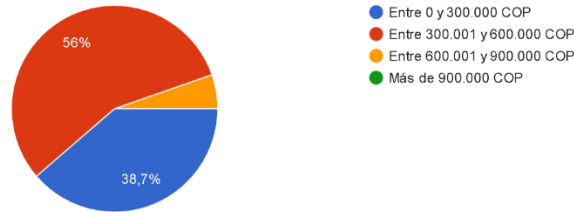
En este punto resultará importante educar a las empresas sobre las ventajas de implementar marketing digital y como las ventas pueden verse favorecidas por dichas estrategias. En este

sentido, el marketing digital contribuye al aumento de ventas al facilitar la interacción con clientes potenciales, sin embargo para el cierre exitoso o no de las ventas intervienen otra serie de procesos.

Figura 20.

Valor dispuesto a pagar por los servicios.

¿Cuánto sería el precio que estaría dispuesto a pagar por una agencia especializada en marketing digital para la promoción de su negocio ? (Mensualmente)
75 respuestas



Finalizando el estudio, se les preguntó a los interesados cuanto sería el valor mensual que estarían dispuesto a pagar por la contratación de los servicios de una agencia de marketing digital. El 38,7% pagaría hasta \$ 300.000 COP, un 56% hasta \$ 600.000 COP, y un 5,3% podría pagar entre \$ 600.000 y \$ 900.000 COP.

Por otra parte, con el propósito de profundizar en el conocimiento del mercado a atender, se procedió a realizar la asociación entre preguntas para encontrar *insights* que puedan ser de utilidad para el diseño de estrategias de mercadeo de la agencia.

En este sentido, se encontró que 38,8% de las empresas no contaban actualmente con un sitio web, consideraron como importante o muy importante la implementación de un sitio web para su negocio. Lo anterior supone una oportunidad para la agencia de ofrecer servicios de diseño web a un gran porcentaje de la población objetivo.

Figura 21.

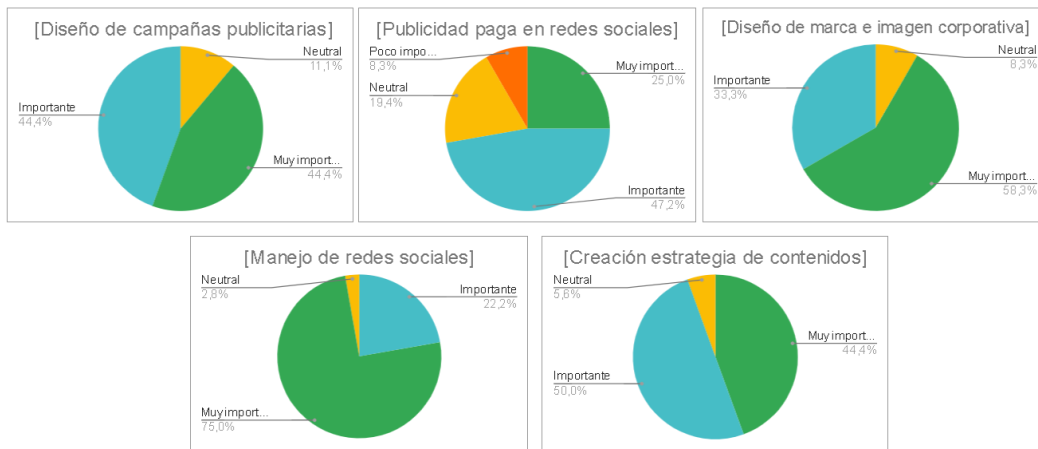
Grado de importante del diseño de un sitio web.



De igual forma, se pretendió comprender las estrategias más valoradas por el grupo de empresas que representa el 62,5% de las actividades económicas en la región encuestada. Dentro de este grupo se encuentra las categorías alimentación, bebidas y/o pastelería, comercio de prendas de vestir, ropa y calzado, belleza y cuidado personal, y comercio de accesorios y/o bisutería. Se encontró que las estrategias más valoradas incluían el manejo de redes sociales, el diseño de campañas publicitarias, la creación de estrategias de contenido, el diseño de marca e imagen corporativa y la publicidad paga en redes sociales.

Figura 22.

Grado de importancia de estrategias de marketing digital.



Finalmente, con el propósito de conocer el nivel de satisfacción de este grupo de empresas, se encontró que 77,3% se encontraban muy satisfechas o satisfechas con las estrategias de marketing implementadas, representando un aumento de 12,3 puntos porcentuales por encima del nivel de satisfacción del total de los encuestados.

Figura 23.

Grado de satisfacción.



5.3.2.7 Conclusiones de la investigación de mercados. A continuación se exponen las conclusiones más relevantes encontradas durante el desarrollo de la investigación de mercados.

- El 56,3% de las empresas encuestadas se encuentran dentro de los dos primeros años de operación. Esto demuestra el auge que tuvo la actividad emprendedora en todo el país y específicamente en Bucaramanga y su área metropolitana como consecuencia de la pandemia y la necesidad de reinventarse.
- La actividad económica de la mayoría de las empresas encuestadas está relacionada con la alimentación, bebidas y/o pastelería (24%), seguido de un 13,5% para el comercio de prendas de vestir, ropa y calzado. El auge de las nuevas empresas en la categoría de alimentación, bebidas y/o pastelería podría explicarse desde el impulso que la pandemia dio a las personas para llevar una sana alimentación. Esto debido a que un poco más del 56% de las empresas que pertenecen a esta actividad económica presentan entre 0 a 2 años de operación.
- Se encontró que un porcentaje considerable de las empresas encuestadas, alrededor de un 83,3%, no disponen de un sitio web para ofrecer sus productos y/o servicios. Ahondando en los motivos por lo que no disponían de un sitio web, se identificó que la principal razón era no contar con la experiencia técnica para manejarlo.
- Alrededor de un 39% de las empresas que no cuentan con un sitio web, consideraron como importante o muy importante la implementación de un diseño de un sitio web para su negocio.
- Las redes sociales son los canales de comunicación más utilizados por las empresas para comunicarse con los clientes. Se encontró que WhatsApp, Instagram y Facebook son las más usadas con un 95,1%, 92,7% y 78% respectivamente.
- La investigación reveló que los principales desafíos que los emprendedores perciben para el crecimiento de su negocio son encontrar clientes nuevos con un 94,8% y la publicidad y promoción del negocio con un 72,9%.
- El 65,6% de los encuestados manifestaron haber utilizado alguna estrategia de marketing digital para publicitar su negocio. Las principales estrategias utilizadas

fueron publicidad orgánica y la publicidad paga en redes sociales con un 90,5% y 76,2% respectivamente.

- Se encontró que las estrategias de marketing digital que consideran más importantes los emprendedores son el diseño de campañas publicitarias, el manejo de redes sociales, la creación de contenidos y el diseño de imagen y marca corporativa.
- Un 40,6% de los encuestados mostraron interés en contratar una agencia de marketing para el desarrollo de sus estrategias digitales. Un 37,5% aún no está seguro y podría tener interés.
- El principal criterio de selección para la contratación de una agencia de marketing digital son las referencias y casos de éxito con un 44%. Este hallazgo será un desafío para el presente plan de negocios al ser un emprendimiento que inicia en el mercado.
- Se encontró que el principal objetivo de las marcas al contratar una agencia de marketing digital es aumentar sus ventas (86,7%), seguido de la solución de problemas y promoción y difusión (8%).
- Finalmente, el estudio determinó que un 56% de las empresas estarían dispuestos a pagar un valor mensual por la contratación de servicios de marketing digital entre \$ 300.000 y \$ 600.000.

5.4 Análisis de la oferta

Analizar la competencia es fundamental para nutrir un buen plan de negocios ya que permite identificar cuáles son las acciones que los competidores están realizando en el mercado, comprender como se posicionan y conocer cuales necesidades satisfacen a los clientes.

Dentro de los elementos importantes para analizar se encuentra conocer las características de sus servicios e identificar sus precios, con el fin de delinear estrategias y encontrar mejores oportunidades para posicionarse en el mercado.

En la siguiente tabla se presenta el análisis de los competidores que ofrecen servicios de diseño web y marketing digital en la ciudad de Bucaramanga y su área metropolitana.

Tabla 10.

Agencias que ofrecen servicios en Bucaramanga.

Nombre	Productos y/o servicios	Precio	Segmento	Observaciones
Dardo Creativo	Diseño web, Branding, Social medio, Email marketing, Audiovisual, SEO & SEM.	Planes desde \$ 900.000 . Incluye diseño de estrategia, pautas publicitarias, fotografías.	Pequeñas, medianas y grandes empresas.	Página web sencilla, bien estructurada. Presencia activa en diferentes redes sociales, destaca Instagram con más de 5.000 seguidores.
TIC System Group	Diseño web, Aplicaciones móviles, Marketing digital, Desarrollo de software, Correos corporativos.	Diseño web desde \$ 1.150.000.	Empresas en general	Página web informativa, detallan los servicios que ofrecen y gran portafolio. No cuentan con presencia activa en redes sociales, publicaciones escasas y pocas interacciones.
Damos Soluciones	Diseño web, Branding, Gestión y pauta de redes sociales, desarrollo software.	Diseño web desde \$ 1.200.000. Paquetes de gestión de redes desde \$750.000.	Pequeñas, medianas y grandes empresas	Página web dinámica, atractiva, con descripción de los servicios y planes ofrecidos. Presencia activa en redes sociales, en especial Facebook.
Distecnoweb	Diseño web, tiendas en línea, Branding, Consultoría, Gestión y pautas de redes, Email marketing.	Diseño web desde \$900.000.	Pequeñas, medianas y grandes empresas	Página dinámica, con buen contenido y descripción de los servicios. Presencia activa en redes sociales, aunque baja interacción.
Marketing Digital Bucaramanga	Social media, Diseño web, Diseño gráfico, Optimización web.	Ofrece paquete completo desde \$ 4.000.000	Medianas y grandes empresas	Página web sencilla, no ofrece descripción detallada de los servicios. Redes sociales sin actualización de contenido reciente.
Publiwebs	Diseño web, Social media, Fotografía, Comunicación masiva.	Paquetes de marketing digital desde \$1.190.000	Pequeñas y medianas empresas sector odontológico	Página web dinámica, ofrece descripción detallada de los servicios. Presencia en redes sociales activa con interacción nula.

5.5 Estimación de la demanda

5.5.1 Estimación a partir del valor de ventas en el mercado

Según cifras reportadas por el portal Compite 360, durante el año 2021, el sector publicidad y estudios de mercado en la ciudad de Bucaramanga y su área metropolitana obtuvo ventas por un valor de \$32.949 millones. Por otra parte, de acuerdo con IAB Colombia, la participación digital en total de la industria publicitaria en el país alcanzó un 50% durante ese mismo año. En ese sentido, se puede estimar que durante el año 2021 el sector de publicidad digital en el AMB obtuvo ventas por un valor de \$16.474,5 millones.

Con base a la cifra anterior se estima la participación en el mercado, para evaluarla se usa la guía de porcentajes de participación de mercado que se observa en la figura 24. De acuerdo con el análisis del mercado en Bucaramanga y su área metropolitana, los parámetros para definir el porcentaje son “Pequeños”, “Muchos” y “Similares”. Según la guía el rango establecido para las características anteriores es de 5% a 10%.

Figura 24.

Guía de participación en el mercado.

	¿Qué tan grandes son tus competidores?	¿Qué tantos competidores tienes?	¿Qué tan similares son sus productos a los tuyos?	¿Cuál parece ser su porcentaje?
1	Grandes	Muchos	Similares	0 – 0.5%
2	Grandes	Algunos	Similares	0 – 0.5%
3	Grandes	Uno	Similares	0.5% - 5%
4	Grandes	Muchos	Diferentes	0.5% - 5%
5	Grandes	Algunos	Diferentes	0.5% - 5%
6	Grandes	Uno	Diferentes	10% - 15%
7	Pequeños	Muchos	Similares	5% - 10%
8	Pequeños	Algunos	Similares	10% - 15%
9	Pequeños	Muchos	Diferentes	10% - 15%
10	Pequeños	Algunos	Diferentes	20% - 30%
11	Pequeños	Uno	Similares	30% - 50%
12	Pequeños	Uno	Diferentes	40% - 80%
13	Sin competencia	Sin competencia	Sin competencia	80% - 100%

Nota: Tomada de Plan de negocios para la creación de una empresa productora y comercializadora de platos biodegradables, Pinzón, J.

Sin embargo, la guía no tiene en consideración la presencia de medianas empresas que existen en el mercado, por lo que se opta por tomar un valor inferior al rango, siendo 2% el establecido. Así, el valor anual de ventas de la empresa puede ser estimado en \$329,49 millones.

5.5.2 Estimación a partir de los resultados del cuestionario

Realizando la estimación de la demanda a partir de los resultados obtenidos del cuestionario se obtienen valores relativamente cercanos. De esta forma, se podría de cierto modo validar el resultado de la estimación realizada con fuentes secundarias.

El total de empresas en el Área metropolitana de Bucaramanga que muestran interés o podrían estar interesados en la contratación de servicios de marketing digital es de 78,1%. La población objetivo está conformada por 36.417 empresas ($0,781 * 36.417 = 28.442$). La población total del mercado potencial sería de 28.442 empresas.

Para evaluar la participación de mercados se aplica la misma guía de aproximaciones de la figura 24, evaluando el mismo criterio, obteniéndose un 2% de participación de mercados. De igual forma, de acuerdo con los resultados del cuestionario, se toma como valor promedio de los servicios \$ 600.000 ($28.442 * 0,02 * \$ 600.000 = \$ 341,3$ millones). Así, el valor anual de ventas de la empresa puede ser estimado en \$ 341,3 millones.

6. Plan de marketing

El plan de mercadeo es un eje fundamental para las empresas ya que establece las estrategias comerciales dirigidas a crear valor para el cliente y posicionar el producto o servicio. Es una guía básica de actividades orientadas a impulsar a la empresa mediante la satisfacción de las necesidades de los clientes. Para ello, es importante conectar el diseño de las estrategias con los resultados de la investigación de mercados y la realidad actual, definiendo una mezcla de marketing ideal que permita tener un mayor impacto en el mercado.

6.1 Propuesta de valor

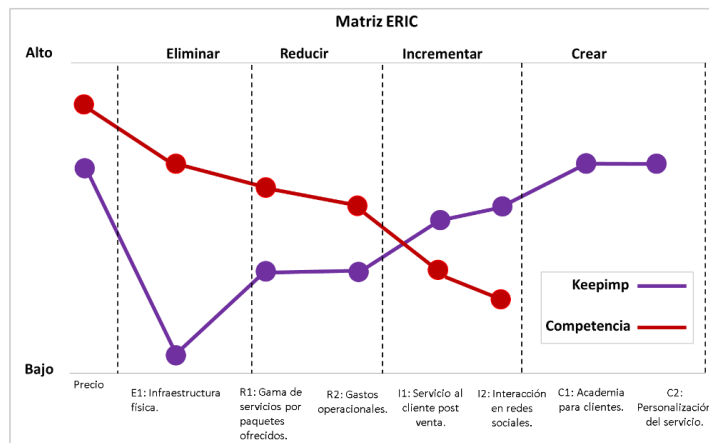
Keepimp busca consolidarse en el mercado centrándose en el segmento emprendedor, brindándole acompañamiento desde sus inicios para la elaboración y puesta en marcha de estrategias de marketing digital. Como propuesta de valor Keepimp desea implementar la personalización de los servicios, aportando soluciones creativas que generen emociones entre las marcas y las personas. De igual forma, se busca flexibilizar el portafolio de servicios para adaptarse

a las necesidades de los clientes, reduciendo la gama de servicios por paquetes básicos ofrecidos, logrando de esta manera que sean asequibles al presupuesto de los emprendedores que desean iniciar a implementar estrategias de marketing digital. Por otra parte, también busca construir una academia alrededor del marketing donde lo emprendedores puedan encontrar material académico dependiendo sus requerimientos. Adicionalmente, Keepimp ofrecerá precios competitivos en el mercado gracias a la adopción de la estrategia de cero infraestructuras físicas, aprovechando el teletrabajo como la nueva forma de organización. Esto, a su vez, permitirá la reducción de gastos operacionales y enfocar sus esfuerzos en mejorar el servicio al cliente.

La matriz ERIC es una herramienta que se enfoca en la creación de nuevos espacios de mercado donde la competencia tenga poca importancia. A continuación se presenta la matriz para el caso Keepimp, donde se enuncian los principales componentes diferenciadores de la propuesta de valor.

Figura 25.

Matriz ERIC caso Keepimp.



En conclusión, Keepimp nace como una agencia totalmente remota, eliminando el uso de infraestructura física, lo que le permite reducir sus gastos operacionales y, al mismo tiempo, ofrecer un precio más asequible que la competencia. De igual forma, busca reducir la gama de servicios por paquetes básicos ofrecidos, ya que durante el análisis de la competencia se evidenció que el precio de los paquetes básicos era elevado para la disposición de pago de los emprendedores. Por otra parte, Keepimp desea incrementar la interacción en las redes sociales, debido a que se observó que actualmente la competencia tiene una baja o nula interacción en estos medios que

cada día ganan más relevancia en el mundo del marketing. Finalmente, también se pretende construir un blog académico, donde se comparta información en temas de interés para el sector emprendedor del Área Metropolitana de Bucaramanga.

6.2 Branding

El nombre “Keepimp” surge de la unión de la frase en inglés *Keep improving*, que significa mantente mejorando, una filosofía de vida que pretende ser aplicada al entorno emprendedor. Es un nombre llamativo, que busca diferenciarse del resto de la competencia y construir una identidad corporativa alrededor de él.

El logotipo de la marca es en realidad un imagotipo donde se combina el símbolo de una letra k mayúscula girada 180 grados, da la impresión de ser una flecha apuntando hacia el crecimiento, con el nombre de la marca y la descripción de Agencia de Marketing Digital. Los colores también han sido elegidos pensando en alejarse del común de la competencia, usando una combinación entre un azul oscuro y azul claro que le imprime un concepto elegante.

Figura 26.

Imagotipo de "Keepimp".



6.3 Mezcla de marketing

6.3.1 Estrategia de producto o servicio

De acuerdo con la investigación de mercados el principal desafío que los emprendedores enfrentaban a la hora de hacer crecer la empresa está relacionado con la necesidad de encontrar nuevos clientes e incrementar las ventas, y para ello se requieren estrategias de marketing que aumenten la promoción y publicidad del negocio.

Asimismo, del estudio de mercados se puede inferir que los servicios de marketing digital más valorados por las Mipymes en el área metropolitana de Bucaramanga son el diseño de

campañas publicitarias, el manejo de redes sociales, la creación de estrategias de contenido, el diseño de marca e imagen corporativa y la creación de un sitio web.

Teniendo presente lo anterior, Keepimp planea dividir su portafolio en tres servicios principales: diseño y elaboración de sitios web, gestión de redes sociales y diseño de logo e imagen de marca. Estos englobarán las necesidades de los clientes y estarán subdivididos en tres paquetes junior, básico y emprendedor. A continuación se presenta los servicios y paquetes ofrecidos.

Tabla 11.

Paquetes de servicio de diseño web.

Diseño y Creación de Sitio Web

Junior	Básico	Emprendedor
Sitio web en WordPress.	Sitio web en WordPress.	Sitio web en WordPress.
Diseño personalizado.	Diseño personalizado.	Diseño personalizado.
Certificado de seguridad SSL.	Certificado de seguridad SSL.	Certificado de seguridad SSL.
Hosting y dominio por 1 año, renovación anual.	Hosting y dominio por 1 año, renovación anual.	Hosting y dominio por 1 año, renovación anual.
Sección de contacto por formulario.	Sección de contacto por formulario.	Sección de contacto por formulario.
Integración con WhatsApp.	Integración con WhatsApp.	Integración con WhatsApp.
Hasta 3 secciones o páginas de contenidos.	Hasta 5 secciones o páginas de contenidos.	Hasta 10 secciones o páginas de contenidos.
Incluye 1 email corporativo.	Incluye hasta 3 email corporativo.	Incluye hasta 5 email corporativo.
Integración Google Analytics.	Integración Google Analytics.	Integración Google Analytics.
Servicio posventa 1 mes.	Servicio posventa 3 mes.	Servicio posventa 5 mes.
	Buscador interno.	Buscador interno.
	Integración con las redes sociales.	Integración con las redes sociales.
	Configuración de Google My Business.	Configuración de Google My Business.
		Catálogo de productos con categorías y subcategorías.

Continuación Tabla 11.

Junior	Básico	Emprendedor
		Campaña de email marketing para lanzamiento.
		Chat en sitio web.
		Posicionamiento SEO estándar.
Valor: \$ 750.000	Valor: \$ 850.000	Valor: \$ 1.450.000

Tabla 12.

Paquete de servicio de gestión de redes sociales.

Gestión de Redes Sociales y Anuncios Publicitarios

Junior	Básico	Emprendedor
Diseño de estrategia de contenido básica.	Diseño de estrategia de contenido estándar.	Diseño de estrategia de contenido estándar.
Creación y configuración de redes sociales.	Creación y configuración de redes sociales.	Creación y configuración de redes sociales.
Cronograma mensual de contenidos (Facebook e Instagram).	Cronograma mensual de contenidos (Facebook e Instagram).	Cronograma mensual de contenidos (Facebook e Instagram).
2 Historias semanales (incluye diseño).	3 Historias semanales (incluye diseño).	4 Historias semanales (incluye diseño).
1 publicación semanal (incluye diseño).	1 publicación semanal (incluye diseño).	2 publicación semanal (incluye diseño).
	1 video publicitario mensual.	1 video publicitario mensual.
	1 anuncio publicitario al mes.	2 anuncios publicitario al mes .
		Configuración de Google My Business.
		Análisis quincenal de métricas y estadísticas.
Fee mensual	Fee mensual	Fee mensual
\$ 450.000	\$ 600.000	\$ 750.000

Tabla 13.

Paquete de servicio de diseño de logo.

Diseño de logo e imagen de marca		
Junior	Básico	Emprendedor
1 diseño de logotipo.	2 diseños de logotipo.	3 diseños de logotipo.
Hasta 2 revisiones.	Hasta 3 revisiones.	Hasta 4 revisiones.
Diseño de tarjeta de presentación.	Diseño de tarjeta de presentación.	Diseño de tarjeta de presentación.
Desarrollo de icono personalizado.	Desarrollo de icono personalizado.	Desarrollo de icono personalizado.
Entrega de formatos .jpg .png.	Entrega de formatos .jpg .png. .svg.	Entrega de formatos .jpg .png. .svg.
	Firmas para correo electrónico.	Firmas para correo electrónico.
	Diseño de brochure de portafolio.	Diseño de brochure de portafolio.
		Diseño de manual de identidad corporativa.
Valor: \$ 300.000	Valor: \$ 450.000	Valor: \$ 700.000

6.3.2 Estrategia de precios

El precio es uno de los factores más determinante ante la decisión de compra o contratación de un bien o servicio por parte de los consumidores, es por ello por lo que debe ser representativo ante los precios de la competencia con el objetivo de ganar clientes en el mercado.

De acuerdo con el análisis de la competencia realizado, el precio de los servicios básicos de diseño web iniciaba desde los \$ 900.000. Mientras que para la contratación de paquetes de gestión de redes sociales el precio mínimo era de \$ 750.000 mensuales. Por otra parte, el estudio de mercados permitió establecer algunos parámetros y rangos al momento de establecer el precio de los servicios. Los resultados arrojaron que el 56% de los encuestados estaría dispuesto a pagar un valor de entre \$ 300.000 y \$ 600.000 mensualmente.

Teniendo presente lo anterior, la estrategia de precios utilizada por Keepimp estará orientada principalmente a generar penetración de mercado. Para ello, los precios de los servicios estarán ligeramente por debajo de la competencia, ofreciendo un paquete junior para aquellos emprendedores que no cuentan con gran flujo de efectivo en sus inicios. Esto se sustentará con una gestión de los costos de operación y la política de ser una agencia completamente virtual.

Los precios estimados por los servicios pueden observarse en las tablas de la sección anterior. Los precios incluyen IVA y la forma de pago será 50% de anticipo y el resto del saldo al finalizar el servicio. Para el caso del fee mensual, se cobrará de manera anticipada.

6.3.3 Estrategia de distribución

Al tratarse de un proyecto digital, la zona de cobertura puede extenderse más allá de la estudiada en la investigación de mercados, sin embargo, el presente proyecto busca enfocar sus servicios inicialmente a los emprendimientos en el área metropolitana de Bucaramanga.

Por otra parte, la estrategia de distribución de la agencia está orientada a establecer una conexión directa con el cliente. Para ello se hará uso de los diferentes medios digitales más usados por los emprendedores como lo son Facebook, Instagram y WhatsApp. En Facebook e Instagram se buscará generar contenido de valor para las marcas con el propósito de crear una comunidad y generar engagement con la agencia, de esta manera se atraerán de forma orgánica prospectos que estén interesados en los servicios de marketing digital. Mientras que, a través de WhatsApp, llamadas telefónicas, reuniones por videochat o de forma presencial, se buscará cerrar las ventas con los potenciales clientes.

De igual forma, las redes sociales estarán conectadas con la página web de la agencia, donde los clientes podrán encontrar más detalles sobre el portafolio de servicios, casos de éxito, recomendaciones y más información respecto a la empresa con el propósito de brindar confiabilidad a los usuarios. Dentro de la web también se plantea compartir contenido de valor más detallado a través de artículos en una sección de blog.

6.3.4 Estrategia de promoción

Con el propósito de promocionar y generar reconocimiento de la agencia se plantea realizar campañas publicitarias utilizando como canal de comunicación principal los medios digitales, entre ellos las redes sociales de Facebook, Instagram y la página web.

Como factor clave en la estrategia de promoción durante la etapa introductoria de la empresa al mercado, se realizarán Campañas Publicitarias de Alcance y Reconocimiento de Marca con el propósito de llegar a la mayor cantidad de usuarios posibles. De igual forma se buscará desarrollar Campañas de Tráfico que permitan atraer clientes hacia la página web de la empresa y Campañas de Interacción para lograr aumentar el engagement en las redes sociales. En la tabla a continuación se enuncian las estrategias a utilizar y el presupuesto estimado.

Tabla 14.

Estrategias de promoción.

Acción	Cómo se hace	Tiempo de ejecución	Costo Estimado	Duración
Diseño de branding	Diseño de logo	5 días	N/A	N/A
	Tarjetas comerciales	10 días	\$ 300.000	N/A
Pauta en Redes Sociales (Facebook, Instagram)	Campaña de alcance y reconocimiento de marca	Mensual	\$ 800.000	3 meses
Interacción en redes sociales	Campaña de interacción	Mensual	\$ 800.000	3 meses
Tráfico hacia la página web	Campaña de tráfico en redes sociales	Mensual	\$ 800.000	3 meses

Las Campañas de Alcance y Reconocimiento de Marca y la Campaña de Interacción se realizarán de forma paralela en el tiempo, mientras que la Campaña de Tráfico se iniciará un mes después. El periodo de duración de las campañas es de tres meses, una vez terminadas se evaluará la continuidad o tomará acciones para mejorarlas.

Es fundamental para el éxito de las estrategias de promoción, realizar la segmentación adecuada con los intereses del público emprendedor y acotar la ubicación al área metropolitana de Bucaramanga.

7. Análisis técnico

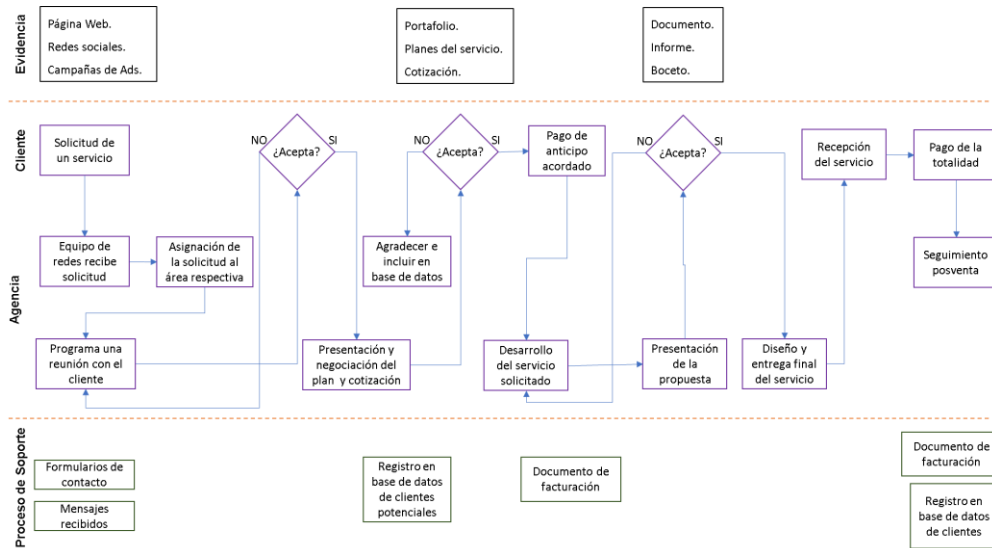
7.1 Descripción del proceso

Comprender las etapas del proceso desde el contacto inicial con el cliente hasta la entrega final del servicio resulta fundamental para brindar una experiencia de calidad a los usuarios. Es por ello, que la elaboración de diagramas de flujo del proceso contribuye a asegurar la relación con el cliente, hacer seguimiento, atender sus solicitudes, identificar fallas y plantear soluciones tempranas.

A continuación se expone el diagrama de flujo de procesos a seguir de cara a la solicitud de cualquiera de los servicios demandados por el cliente.

Figura 27.

Diagrama de flujo del proceso de solicitud de un servicio.



En la figura anterior se observa cada una de las etapas a seguir para el cumplimiento del servicio, a continuación se describen brevemente en que consiste cada una de ellas:

1. **Solicitud de un servicio:** el primer contacto con el cliente se realiza a través de una solicitud del servicio por el mismo. Esta solicitud se plantea luego de que el cliente haya interactuado, ya sea con la página web de la empresa, las redes sociales o con alguna Campaña de Ads activa.

2. **Recepción y asignación de la solicitud:** el “Community manager” recibe la solicitud de cliente y la asigna al área correspondiente, ya sea una solicitud de diseño web, gestión de redes sociales o diseño de logotipo.
3. **Programación de reunión con el cliente:** el área asignada luego de recibir la solicitud se encarga de contactar al cliente y programar una reunión.
4. **Presentación y negociación del plan y cotización:** durante la reunión el equipo obtiene más información del cliente y finalmente le presenta el plan de servicio recomendado y la cotización de este. Si llegan a un acuerdo, el cliente realiza el anticipo acordado, de lo contrario se agradece al cliente por el espacio y se registra en la base de datos de clientes potenciales. Cabe resaltar que los paquetes no son rígidos y el enfoque de la empresa siempre será brindar un servicio personalizado adaptándose a las necesidades.
5. **Desarrollo del servicio solicitado:** durante esta etapa se lleva a cabo todo el proceso creativo y el diseño de un bosquejo final dependiendo de cada servicio.
6. **Presentación de la propuesta:** aquí se presenta el bosquejo realizado en la etapa anterior al cliente. Si el cliente acepta, se procede con la siguiente etapa, de lo contrario se hacen las modificaciones respectivas de acuerdo con el plan de servicio contratado.
7. **Diseño y entrega final del servicio:** luego de recibir la aprobación del cliente, se procede a materializar y finalizar todo el diseño creativo de la propuesta.
8. **Entrega final:** en esta fase el cliente recibe el servicio contratado, se entregan los documentos pactados según el plan y el cliente paga la totalidad del servicio.
9. **Seguimiento posventa:** luego de finalizar la relación comercial con el cliente, se realiza un seguimiento posventa dependiendo del plan contratado. De igual forma, se registra en la base de datos de la empresa para brindar publicidad de otros servicios.

7.2 Ficha técnica de los servicios

Se presentan las fichas técnicas para los tres servicios ofrecidos por la empresa, descritos como servicio de diseño y creación de sitio web, servicio de gestión de redes sociales y anuncios publicitarios y servicio de diseño de logo e imagen de marca.

Tabla 15.

Ficha técnica Servicio de diseño y creación de sitio web.

Denominación del servicio	Servicio de diseño y creación de sitio web
A quién va dirigido	Personas con proyectos de emprendimientos o mipymes que ya se encuentren constituidas y/o en desarrollo con interés de adoptar una presencia digital a través de un sitio web.
Descripción del servicio	Actividad relacionada con la creación de un sitio web, incluye la planificación, implementación, diseño y mantenimiento de la página web de acuerdo con los planes de servicios contratados. Todos los planes incluyen el hosting y dominio por un año para el funcionamiento normal del sitio. EL sitio web ayuda a las empresas a brindar información y mostrar sus productos o servicios de manera ininterrumpida durante las 24 horas del día.
Duración del servicio	1 a 3 semanas dependiendo de la complejidad.
Entregables	<ul style="list-style-type: none"> - Sitio web funcional y adaptable a todos los dispositivos. - Correos corporativos. - CMS Administrador de WordPress para manejo de contenidos fácilmente. - 1 hora de capacitación para el manejo del sitio. - Google Analytics para monitoreo del tráfico del sitio. - Chat online (dependiendo del plan seleccionado).

Tabla 16.

Ficha técnica Servicio de gestión de redes sociales y anuncios publicitarios.

Denominación del servicio	Servicio de gestión de redes sociales y anuncios publicitarios.
A quién va dirigido	Personas con proyectos de emprendimientos o mipymes que ya se encuentren constituidas y/o en desarrollo, interesadas en crear o hacer crecer una comunidad alrededor de la marca en redes sociales.
Descripción del servicio	<p>Implementación de estrategias en redes sociales a través de la interacción con los clientes mediante historias, publicaciones o videos compartidos en Facebook o Instagram. Incluye el diseño de piezas publicitarias, la configuración de las redes sociales para integrarlas con WhatsApp Business y la planeación del plan mensual de contenidos.</p> <p>Adicionalmente algunos paquetes incluyen el diseño y gestión de anuncios publicitarios que buscan promocionar eventos, lanzamiento de nuevos productos o impulsar el posicionamiento de la marca.</p>

Continuación Tabla 16.

Duración del servicio	Mensual.
Entregables	<ul style="list-style-type: none"> - Diseño de estrategia de contenidos. - Redes sociales configuradas e integradas. - Cronograma de contenidos mensual según paquetes. - Diseño de piezas gráficas. - Reunión quincenal para monitorear los objetivos.

Tabla 17.

Ficha técnica Servicio de diseño de logo e imagen de marca.

Denominación del servicio	Servicio de diseño de logo e imagen de la marca.
A quién va dirigido	Personas con proyectos de emprendimientos o mipymes que ya se encuentren constituidas y/o en desarrollo, interesadas en darle una renovación a la imagen de marca y construir una identidad alrededor de ella.
Descripción del servicio	Actividad relacionada con el diseño de logotipo e imagen de marca para brindar identidad corporativa a la empresa. El logotipo es una representación gráfica de la empresa, por lo cual debe ser sintetizado de forma que permita ser fácilmente identificado y reconocido. Durante el servicio se realiza la construcción del brief de la empresa y con base en él se construye el diseño creativo de la marca.
Duración del servicio	1 a 2 semanas dependiendo del plan.
Entregables	<ul style="list-style-type: none"> - Logotipo en los formatos respectivos. - Diseño de tarjeta de presentación e icono personalizado para redes sociales. - Manual corporativo y brochure dependiendo del plan solicitado. - Diseño de firmas corporativas según plan solicitado. - Guía de colores y tipografía de la marca. - Eslogan para la representación expresiva de la marca (un servicio adicional). - Impresiones de tarjetas de presentación (un servicio adicional).

7.3 Requerimientos de infraestructura física y tecnológica

La estrategia de Keepimp es ser una empresa donde se adopte el trabajo totalmente remoto, por esa razón no se requiere una ubicación o infraestructura física para la puesta en marcha del proyecto.

Por otra parte, para el desarrollo y la maduración de la agencia es necesario contar con lo siguiente:

Tabla 18.

Requerimientos de recursos físicos.

Descripción	Cant.	Valor mensual unit.	Valor total	Valor total anual	Observaciones
Laptop, 6Gb RAM, Disco SSD min 256Gb, Procesador i5 o superior.	5	\$ 90.000	\$ 450.000	\$ 5.400.000	Los equipos serán arrendados mensualmente. La empresa de alquiler se hará cargo de su mantenimiento, soporte y entrega.

Tabla 19.

Requerimientos de recursos tecnológicos.

Descripción	Valor anual	Observaciones
Metricool	\$ 840.000	Herramienta para la gestión de redes sociales, analítica y medición de contenidos y campañas digitales.
BlueHosting	\$ 540.000	Plan Reseller para la venta de hosting en donde estarán alojados los sitios web que se desarrollen en la agencia.
Mailchimp	\$ 816.000	Plataforma de automatización de marketing para las campañas de correo electrónico, publicitarias, embudos de ventas.
Adobe Illustrator	\$ 948.000	Herramienta para crear diseños, ilustraciones y gráficos para la elaboración de logos y campañas creativas.
WordPress	\$ 0	Herramienta CMS para la creación y mantenimiento de páginas web. Es gratis y uno de los más utilizados a nivel mundial.
Canva	\$ 0	Herramienta útil para la elaboración de diseños creativos básicos. Versión gratuita.
Google Workspace	\$ 0	Herramienta que permite crear un entorno de colaborativo y organización productiva del trabajo. Versión gratuita.
TOTAL ANUAL	\$ 3.144.000	

7.4 Capacidad instalada

La capacidad instalada hace referencia a la infraestructura que dispone una determinada empresa para producir los bienes o servicios. Dicha capacidad está limitada por los recursos físicos, humanos, tecnológicos y de equipos necesarios para la transformación de producto o para la prestación del servicio.

Para el caso Keepimp la capacidad instalada está limitada únicamente por el recurso humano y tecnológico. Respecto a este último, las herramientas digitales usadas ofrecen distintos planes desde gratuitos, básicos, estándar y premium que permiten escalarse fácilmente dependiendo de la dinámica del negocio. En ese sentido, los planes contratados por Keepimp se encuentran dentro de la categoría estándar, ofreciendo los recursos suficientes para la puesta en marcha de la empresa. A continuación se muestra un resumen de la descripción para los planes contratados.

Tabla 20.

Descripción de planes contratados para la agencia.

Bluehosting	Mailchimp	Metricool
- 50 GB de espacio web.	- Hasta 6.000 envíos mensuales de correo electrónico.	- Hasta 15 marcas para gestionar.
- 300 GB de transferencia de datos mensuales.	- Hasta 100.000 número de contactos.	- Acceso a informes.
- Cuentas hosting ilimitadas.	- Hasta 5 roles de usuarios.	- Almacenamiento de métricas ilimitado.
- Subdominios ilimitados.	- Informes y métricas.	- Hasta 2.000 publicaciones.
- Cuentas de correo ilimitadas.	- Plantillas de correo electrónico integradas.	- Hasta 100 análisis de redes sociales competidores.
- Base de datos ilimitadas.	- Automatización de correos.	- Gestión de mensajes.
		- Analítica de historias.

Respecto al recurso humano, la empresa cuenta para el inicio de operaciones con cinco colaboradores, de los cuales el diseñador web, el diseñador gráfico y el especialista en marketing digital intervienen directamente en la prestación del servicio. Asumiendo una jornada laboral de

44 horas semanales, 176 horas mensuales, se calcula la capacidad en horas hombre para cada departamento.

Tabla 21.

Capacidad del recurso humano al mes.

Departamento	Cargo	horas/hombre	Horas totales
Diseño web	Diseñador web	176	186
	Diseñador gráfico	10	
Diseño de Logo	Diseñador Gráfico	150	150
Gestión de Redes Sociales	Esp. Marketing Digital	176	192
	Diseñador Gráfico	16	

Por otra parte, el tiempo para la prestación de cada servicio ha sido estimado a partir de observaciones del tiempo promedio que profesionales en el sector ofrecen en páginas Freelancer para servicios y paquetes similares a los que busca ofrecer la agencia. En la siguiente tabla se observa el tiempo estimado para cada labor.

Tabla 22.

Cantidad de horas hombre estimadas por paquete y servicio.

	Junior	Básico	Emprendedor
Diseño y creación de sitio web	12	18	26
Diseño de logo	6	10	14
Gestión de redes sociales	8	12	16

Con la información anterior, y teniendo en cuenta las estimaciones de ventas contempladas en el plan de ventas del análisis financiero se calcula la demanda mensual en recurso humano para cada servicio.

Tabla 23.

Demanda mensual estimada en horas hombre para cada servicio.

	Junior	Básico	Emprendedor	TOTAL (horas/hombre)
Diseño y creación de sitio web	48	54	52	154
Diseño de logo	42	50	42	134
Gestión de redes sociales	56	48	48	152

Finalmente se obtiene el porcentaje de utilización del recurso humano para cada departamento, siendo un 82,8% para diseño y creación de sitios web, 89,3% para diseño de logo y 79,2% para la gestión de redes sociales. Concluyendo que la agencia Keepimp cuenta con los recursos tanto tecnológicos como humanos suficientes para la puesta en marcha de sus operaciones y atender la demanda esperada.

8. Análisis organizativo

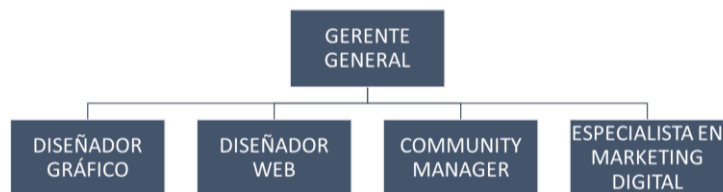
En este apartado se tiene la finalidad de determinar el recurso humano que requiere la agencia para llevar a cabo sus objetivos comerciales. Cabe resaltar que el presente análisis se realiza con el personal requerido para la etapa inicial del proyecto y según el crecimiento esperado, las necesidades de talento humano irán aumentando.

8.1 Estructura organizacional

En la figura 28 se observa el equipo de trabajo con el que iniciaría operación la agencia. Los cargos establecidos se componen de un gerente general, que en este caso sería el autor del proyecto, un diseñador gráfico encargado del diseño de artes creativo, un diseñador web responsable de la construcción de los sitios web, un especialista en marketing digital encargado de elaborar las diferentes estrategias de marketing y un Community manager quien estará al frente de los medios digitales de la empresa.

Figura 28.

Organigrama de la agencia.



8.2 Descripción de cargos

- **Gerente general:** es el representante legal de la agencia, se encarga de manejar los asuntos estratégicos, legales, administrativos y financieros de la compañía.
- **Diseñador gráfico:** es el encargado del diseño creativo de todas las piezas de contenidos que alimentan las campañas de marketing de la empresa y de los servicios prestados en colaboración con el diseñador web.
- **Diseñador web:** es el encargado de la creación de contenidos multimedia de los sitios web y responsable de la calidad técnica de los mismos.
- **Community manager:** es el responsable de construir, ampliar y administrar los medios digitales de la agencia. Será la persona encargada de recibir las solicitudes de servicio y dirigirlas a los equipos respectivos.
- **Especialista en marketing digital:** es el responsable de planificar, crear y ejecutar las estrategias de marketing digital a través de las diferentes plataformas digitales de la agencia. Además, es la persona encargada del diseño de estrategias de los servicios de gestión de redes sociales.

En el apéndice B se encuentra el manual de funciones establecido.

8.3 Proyección de requerimientos de personal

Teniendo en cuenta el aumento potencial de la demanda de clientes en servicios de marketing digital y asumiendo el éxito de la agencia, se plantea aumentar el número tanto de diseñador web y de especialista en marketing digital, como se muestra en la tabla.

Tabla 24.

Proyección de requerimientos de personal.

Cargo / Tiempo	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gerente general	1	1	1	1	1
Diseñador gráfico	1	1	1	1	1
Diseñador web	1	2	2	2	2
Community manager	1	1	1	1	1
Especialista en marketing digital	1	1	2	2	2
Total	5	6	7	7	7

8.4 Estructura salarial

Para el diseño de la estructura salarial se tomará como salario base de liquidación el salario mínimo legal vigente en Colombia para el año 2022, un millón de pesos (\$ 1.000.000), con auxilio de transporte de \$ 117.172, que según el decreto 555 del 2022, es el mismo auxilio de conectividad para aquellos trabajadores en modalidad remota que devenguen menos de dos salarios mínimos mensuales. Asimismo, es importante disponer de la información sobre las prestaciones sociales y obligaciones que tienen tanto el trabajador como el empleador a la hora de un contrato laboral. En la tabla a continuación se muestran los aportes sociales.

Tabla 25.

Aportes sociales Colombia 2022.

Aportes sociales		
Salud	Empleador	8,5 %
	Trabajador	4 %
Pensión	Empleador	12 %
	Trabajador	4 %
Riesgos laborales	Riesgo tipo I	0,522 %
Parafiscales	SENA	2 %
	ICBF	3 %
	Caja de comp.	4 %
Cesantías		8,33 %
Interés a cesantías		12 %
Prima de servicios		8,33 %
Vacaciones		4,17 %

Es importante resaltar que dado las labores realizadas por los colaboradores, constituyen un riesgo laboral tipo I, asimismo los aportes de parafiscales de ICBF y SENA están exonerados para trabajadores que devenguen menos de diez salarios mínimos. A partir de esta información es posible construir la estructura salarial mostrada en la tabla a continuación.

Tabla 26.

Estructura salarial.

Cargo	Q	Salario proporcional (SMMLV)	Salario en pesos	Aux. de conectividad	Salario neto (Incluyendo prestaciones)
Gerente general	1	3	\$ 3.000.000	-	\$ 4.405.660
Diseñador gráfico	1	1,8	\$ 1.800.000	\$ 117.172	\$2.781.268
Diseñador web	1	1,9	\$ 1.900.000	\$ 117.172	\$2.928.124
Community manager	1	1,5	\$ 1.500.000	\$ 117.172	\$2.340.702
Especialista en marketing digital	1	2,6	\$ 2.600.000	-	\$3.818.239
Total mensual					\$ 16.273.993

El tipo de contrato será a término indefinido para el Gerente general, mientras que para el resto de los colaboradores será de término fijo a 6 meses, renovable automáticamente.

9. Análisis legal

En esta sección se evalúan los requerimientos legales asociados a la puesta en marcha de la Agencia. Para esto, se tiene en cuenta la información establecida en la página oficial de la cámara de comercio de Bucaramanga.

A continuación se definen los parámetros para la creación legal de la empresa.

9.1 Régimen de constitución de la empresa

La agencia se constituirá como una sociedad por acciones simplificadas S.A.S, de acuerdo con las condiciones establecidas en la ley 1258 de 2008, donde se establece que este tipo de sociedades podrá constituirse por una o varias personas naturales o jurídicas, quienes solo serán responsables hasta el monto de sus respectivos aportes. Este tipo de sociedad resulta conveniente para el presente proyecto dado que estimula el emprendimiento al ser flexible, no obligar a crear una junta directiva y resulta ser menos costosa que otras sociedades. Otras de las ventajas de este tipo de sociedades incluyen la simplificación de trámites, emisión de acciones especiales, limitación de la responsabilidad, autonomía contractual y estructura flexible de capital.

9.1.1 Nombre de la empresa y consulta de homonimia

La consulta de homonimia es la verificación de la disponibilidad del nombre de la empresa que no se encuentre registrado por otra empresa o entidad. En este caso se hace la verificación para Keepimp S.A.S, como se observa en la siguiente figura.

Figura 29.

Consulta de homonimia.



Nota: Tomado de <http://www.rues.org.co/>.

Como se observa en la figura anterior, el nombre no se encuentra registrado por ninguna entidad y está disponible para ser registrado por la empresa.

9.1.2 Actividad económica CIU

Para continuar con el proceso de constitución de la nueva empresa, se requiere definir la Actividad Económica mediante el código CIU correspondiente a la actividad que va a desarrollar en la empresa. El código correspondiente para “Keepimp” es el número 7310, “Publicidad”, que incluye los servicios de publicidad mediante recursos propios o de subcontratación, la creación y realización de campañas de publicidad y el manejo de campañas de mercadeo y otros servicios publicitarios. Adicional, también se utilizará el código CIU 6201, “Actividades de desarrollo de sistemas informáticos”, que incluye el desarrollo de sitios web.

9.1.3 Consulta sobre el uso de suelo

La consulta sobre el uso del suelo permite conocer que tipos de actividades se pueden ejecutar según el Plan de Ordenamiento Territorial del municipio. Cabe aclarar que Keepimp plantea ser una empresa donde sus colaboradores trabajen totalmente de forma remota, sin embargo, para efectos de la constitución de la empresa, en caso de ser requerido, la dirección de

la oficina de la agencia estará ubicada en el barrio San Francisco por conveniencia del representante legal.

Dicho lo anterior, se realizó la consulta a través de la página de la Cámara de Comercio y se pudo observar que las actividades económicas de la empresa están permitidas en este sector.

Figura 30.

Consulta del uso del suelo.

Uso de suelo
Busque su ubicación consultando por dirección o número predial

Número predial: 001010300550010
Actividad: Comercio 2
Dirección: K 19 18 50 BR SAN FRANCISCO

Atención: La información de Uso de Suelo aquí presentada se entrega solo a manera de Consulta Preliminar. El concepto de la Viabilidad de Uso de Suelo está a cargo de la Oficina de Planeación de la Alcaldía del respectivo municipio.

Actividad Económica	CUII	Buscar	Verificar
1. PUBLICIDAD Uso: 37-SGCCCL	7310		
2. ACTIVIDADES DE DESARROLLO DE SISTEMAS INFORMÁTICOS (PLANIFICACIÓN, ANÁLISIS, DISEÑO, PROGRAMACIÓN, PRUEBAS)	6201		
3.			
4.			

Uso Principal
 Uso Complementario
 Uso No Permitido
 Uso Rural
 Información Insuficiente

Nota: Tomado de <http://www.sintramites.com/sintramites/General/UsoDeSuelo.aspx>

9.1.4 Trámite ante la DIAN

En este paso se requiere formalizar la empresa ante la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales, DIAN, para ello se debe diligenciar el Formulario PRE-RUT a través del portal web o de manera presencial.

9.1.5 Registro de futuro empresario

En esta etapa es necesario llenar el formulario dispuesto por la Cámara de Comercio para registrarse como nuevo empresario. Al registrarse se obtendrá una clave de acceso y se diligenciarán unos formularios de inscripción para persona natural o jurídica. Una vez registrada la inscripción se procede a pagar el valor del trámite.

9.1.6 Pago de impuesto de registro

El impuesto de registro aplica para personas jurídicas y entidades sin ánimo de lucro. Es un gravamen creado por el Congreso de la República mediante la Ley 223 de 1995, este impuesto

se liquida para todos aquellos actos de constitución de sociedades y es equivalente al 3% sobre el valor del capital de la sociedad que se cree.

9.1.7 Radique y páguese

Durante esta etapa se presentan los formularios diligenciados en las oficinas de la Cámara de Comercio y se procede a realizar el desembolso por los derechos de inscripción. Como lo especifica la página oficial, luego de ingresar la documentación a la Cámara, se podrá realizar la consulta del trámite a través de la página web.

9.1.8 Ficha de establecimiento comercial

Según la Cámara de Comercio la ficha de establecimiento permite constatar el cumplimiento de todos los requisitos establecidos en la ley 232 de 1995 y su decreto reglamentario 1879 de 2008 y decreto municipal 011 de 2010. La consulta de ficha de establecimiento debe realizarse teniendo en cuenta la alcaldía correspondiente. Para este caso sería la Alcaldía de Bucaramanga.

Finalmente luego de haber inscrito la empresa, el empresario tiene aún ciertas responsabilidades de documentación y registros, por ejemplo la matrícula mercantil, el registro único de proponentes, entre otros.

A continuación se muestran los gastos estimados para la constitución legal de la empresa.

Tabla 27.

Gastos de legalización de la empresa.

Trámite	Valor
Formulario Registro Único Empresarial	\$ 6.500
Derecho de inscripción	\$ 38.000
Impuesto de registro	\$1.170.000
Matrícula mercantil	\$ 48.000
Gastos notariales	\$ 40.000
Certificado de existencia	\$ 6.500
Inscripción en libros	\$ 13.600
TOTAL	\$ 1.322.600

Nota: Impuesto del registro calculado a partir del 3% sobre el valor de capital propio estimado en 39 millones.

10. Análisis social y ambiental

10.1 Impacto social

El actual proyecto tiene como propósito contribuir de manera directa al crecimiento económico de la región, disminuyendo la tasa de fracaso del emprendimiento en Santander. Para ello, Keepimp plantea ofrecer servicios de marketing digital al alcance de los emprendedores y de esa manera, mitigar los riesgos asociados a una baja promoción y publicidad del negocio, así como también a la falta de planeación de estrategias y programas de fidelización con los clientes, que son algunos de los factores culpables del fracaso empresarial.

De igual forma, Keepimp busca generar un impacto social positivo mediante la generación de cinco empleos directo para la puesta en marcha del proyecto, número que podría aumentar por la demanda de servicios y el éxito de la agencia.

Por último, la agencia busca crear una comunidad alrededor de sus redes sociales y compartir información relevante y de valor relacionada con el marketing digital y el emprendimiento, con el objetivo de fomentar una cultura empresarial positiva para el éxito de las pequeñas empresas y brindarlas de recursos que las hagan menos vulnerables dentro del mercado.

10.2 Impacto ambiental

Keepimp busca ser una agencia que impacte de manera positiva la conservación del medio ambiente contribuyendo en la reducción de la implementación de folletos, volantes, vallas publicitarias entre otros aspectos del marketing tradicional. Para ello, promoverá el uso de medios digitales a las empresas con el fin de realizar una publicidad menos contaminante.

De igual manera, al desarrollar este proyecto de manera totalmente virtual se busca mitigar los residuos sólidos generados propias de la labor de papelería de las empresas. Por su parte, se apoyará de herramientas de computación en la nube para llevar a cabo una trazabilidad de sus proyectos. Este hecho no resulta menor, ya que según un estudio realizado por Accenture y WPS Environment and Energy, la computación en la nube es una alternativa que reduce el consumo de energía y emisiones de carbono de las empresas en un 30% aproximadamente.

No obstante, la computación en la nube y el internet también generan una huella de carbono que puede pasar desapercibida para muchos ciudadanos. Según un estudio realizado por “Cleanfox”, en el año 2020 la contaminación digital representó cerca del 3,7% de las emisiones mundiales de carbono.

En este sentido, Keepimp busca generar una concientización en las personas que permita mitigar este impacto. Empezando por el entender el impacto del consumo digital y el consumo de energía requerido por almacenar los datos y el contenido. Para ello Keepimp hará uso de su alcance en los diferentes medios digitales para promover campañas de educación ambiental sobre el uso y manejo adecuado de los medios digitales.

11. Direccionamiento estratégico

11.1 Misión

La misión de Keepimp es ayudar a los emprendedores y mipymes a alcanzar sus objetivos comerciales y de marketing, brindando servicios de marketing digital personalizados, por medio de un recurso humano idóneo, aprovechando las tecnologías de la información y los medios digitales para obtener ventajas competitivas en el mercado.

11.2 Visión

Para el 2028 ser la agencia líder en la región de Santander reconocida por promover y fortalecer el sector emprendedor, mediante una oferta de servicios de marketing digital, obteniendo beneficios económicos para todos nuestros clientes, aliados estratégicos, colaboradores y la sociedad en general.

11.3 Valores corporativos

En Keepimp se establecen una serie de valores que guían la manera de actuar de nuestros colaboradores, estos son:

- **Trabajo en equipo:** todas las iniciativas y actividades a ejecutarse deben socializarse de forma conjunta con el equipo, promoviendo la colaboración, buenas prácticas y el respeto.
- **Orientación al cliente:** se busca brindar una experiencia de calidad durante toda la fase de prestación del servicio, enfocado en superar siempre las expectativas de los clientes.
- **Innovación:** el constante aprendizaje y mantenerse a la vanguardia de las nuevas tecnologías permitirá a la agencia ofrecer soluciones de calidad e incrementar los ingresos de los clientes.
- **Pasión:** nos mueve el propósito de ejecutar con entusiasmo y dedicación cada una de las estrategias digitales, transmitiendo esa pasión desde el equipo hacia a los clientes.

11.4 Análisis DOFA

El análisis DOFA consiste una evaluación de los factores internos de una organización en contraste con los factores externos de la misma, con el fin de obtener una visión global e integral de la situación actual de la empresa. A continuación se muestra la matriz DOFA para la agencia de marketing digital.

Tabla 28.

Matriz DOFA.

FORTALEZAS	DEBILIDADES
- Precio asequible a pequeños empresarios.	- Falta de experiencia en el mercado.
- Conocimiento de marketing y redes sociales.	- Agencia nueva sin reconocimiento de marca.
- Empresa remota permite contratación de personal cualificado.	- Recursos financieros limitados.
- Bajos gastos operacionales.	

Continuación Tabla 28.

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> - Incremento en la demanda de servicios de marketing digital. - Mercado emprendedor en crecimiento. - Medidas y proyectos de ley que buscan impulsar el emprendimiento. - Segmento del mercado emprendedor sin atender por parte de la competencia. - Avances tecnológicos en herramientas digitales. - Incremento en uso de redes sociales. 	<ul style="list-style-type: none"> - Crisis económica que afecta a todos los sectores. - Servicios freelancer más económicos. - Competidores con trayectoria en el mercado. - Nuevos competidores que busquen incursionar en el sector emprendedor.

11.4.1 Estrategias ofensivas (Fortaleza + Oportunidad)

Las estrategias ofensivas buscan aprovechar las fortalezas de la empresa para maximizar las oportunidades identificadas. A continuación se presentan las estrategias ofensivas desarrolladas:

- Potenciar el uso de redes sociales para la promoción de la agencia y, de esa forma, atraer cada vez más clientes potenciales.
- Penetrar en el mercado captando los nuevos emprendimientos, ofreciéndole una oferta de servicios a un precio razonable a sus necesidades.
- Contratar personal cualificado y a la vanguardia en conocimiento de los avances en las nuevas herramientas digitales para marketing digital.
- Construir un blog académico que sirva de guía en diversos temas de emprendimiento y marketing digital que permita capturar clientes potenciales con interés en estos servicios.

11.4.2 Estrategias de supervivencia (Debilidad + Amenaza)

Las estrategias de supervivencia buscan eliminar o reducir las debilidades y minimizar el impacto de las amenazas, soportando de esa manera los efectos adversos. Algunas estrategias desarrolladas se muestran a continuación:

- Invertir en promoción y publicidad del negocio, con el fin de crear un reconocimiento de marca en los clientes potenciales e ir creando una trayectoria y confianza en el mercado.
- Analizar y estudiar los competidores más destacados del sector con el fin de identificar las estrategias implementadas que mayor impacto generan en el mercado.
- Buscar alternativas de ingreso de capital como los programas de capital semilla del Fondo Emprender, ángeles inversionistas, entre otros.

11.4.3 Estrategias de reorientación (Debilidad + Oportunidad)

Estas estrategias buscan corregir las debilidades identificadas de la empresa mediante el aprovechamiento de las oportunidades. A continuación se presentan algunas estrategias desarrolladas:

- Aprovechar el incremento en la demanda de servicios de marketing digital por parte de las empresas para capturar una fracción del mercado e ir creando reconocimiento de marca y posicionar la empresa rápidamente.
- Participar en programas e iniciativas del gobierno para ir generando alianzas estratégicas y, a su vez, fortalecer el músculo financiero de la empresa.
- Realizar campañas de Reconocimiento de Marca y promoción a través de redes sociales para atraer clientes potenciales y fidelizar a los existentes.

11.4.4 Estrategias defensivas (Fortaleza + Amenaza)

Finalmente, las estrategias defensivas hacen alusión a la forma en que las fortalezas de la empresa pueden contribuir a minimizar el impacto de las amenazas. A continuación se enuncian las estrategias desarrolladas:

- Implementar precios más económicos que la competencia, gracias a una optimización en gastos operacionales, permitiría sortear la crisis económica que atraviesa el país y el mundo en general.
- Hacer uso de las redes sociales para crear una comunidad alrededor del marketing digital, usando una estrategia de Inbound Marketing, donde se comparta contenido

de valor que permita ir creando un reconocimiento de la agencia en el sector y atraer clientes potenciales.

- Generar un plan de expansión futuro para nuevos mercados nacionales aprovechando la naturaleza de la prestación de servicios de marketing digital.

12. Análisis financiero

El presente estudio busca evaluar la rentabilidad financiera de la agencia, determinando la inversión inicial, los costos, gastos de operación, el capital de trabajo, la proyección de ingresos y los demás parámetros asociados a la puesta en marcha de la empresa. El tiempo de evaluación del proyecto es de cinco años, iniciando en el año 2023 y finalizando al terminar el 2027.

12.1 Inversión inicial

La inversión inicial es aquella que se requiere para el funcionamiento del proyecto y está compuesta por las inversiones fijas, inversiones diferidas y la inversión en capital de trabajo.

12.1.1 Inversión Fija

La inversión fija hace referencia al alquiler del local, la compra de maquinarias y equipos, muebles y enseres y demás equipos de oficina necesarios para la normal operación de la empresa. Cabe destacar que el presente proyecto ha sido diseñado con el fin de minimizar este tipo de inversión, utilizando un modelo compuesto de trabajo remoto y alquiler de equipos de cómputo, por lo que no se requiere una inversión fija.

12.1.2 Inversión diferida

Son aquellas inversiones realizadas en bienes o servicios intangibles que son indispensables del proyecto, pero que no intervienen directamente en la prestación del servicio. En este rubro se incluye la inversión en el desarrollo de la página web, los trámites de constitución de la agencia y la inversión en la publicidad y promoción inicial.

Tabla 29.

Inversión diferida.

Concepto	Valor
Desarrollo de la página web	\$ 1.500.000
Constitución de la agencia	\$ 1.322.600
Publicidad y promoción inicial	\$ 7.500.000
TOTAL	\$ 10.322.600
Amortización a 5 años	\$ 2.064.520

12.1.3 Capital de trabajo

El capital de trabajo es el monto que la empresa necesita para dar comienzo al ciclo productivo del proyecto, e iniciar con las diferentes tareas requeridas para la prestación de los servicios ofrecidos. A continuación se hace el requerimiento de los primeros 3 meses de operación.

Tabla 30.

Inversión en capital de trabajo.

Concepto	Valor mensual	Valor 3 meses
Costo de prestación del servicio	\$ 12.324.128	\$ 36.972.383
Gastos de administración	\$ 2.167.458	\$ 6.502.375
Gastos de ventas	\$ 3.554.617	\$ 10.663.851
Gravamen del 4*1000	\$ 90.800	\$ 272.400
TOTAL		\$ 54.411.009

Dentro del valor total de costos de prestación de servicios se encuentran los valores de pago de nómina de mano de obra directa, herramientas tecnológicas necesarias para la operación y los costos indirectos.

12.1.4 Total inversión inicial

En la siguiente tabla se compilan los valores totales de cada tipo de inversión. El valor total de inversión inicial es de **\$ 64.733.609**.

Tabla 31.

Inversión inicial.

Concepto	Valor
Inversión diferida	\$ 10.322.600
Capital de trabajo	\$ 54.411.009
TOTAL	\$ 64.733.609

12.2 Financiación

El proyecto será financiado en un 61,4% (\$ 39.733.609) por capital propio, mientras que el 38,6% (\$ 25.000.000) restante será financiado por una entidad bancaria a través de un crédito por años con una tasa de 29.92% E.A. A continuación se presenta la amortización el crédito bancario.

Tabla 32.

Amortización del crédito.

Año	Cuota por pagar	Intereses	Abono al capital	Saldo
0				\$ 25.000.000
1	\$ 10.248.812	\$ 7.480.000	\$ 2.768.812	\$ 22.231.188
2	\$ 10.248.812	\$ 6.651.571	\$ 3.597.241	\$ 18.633.947
3	\$ 10.248.812	\$ 5.575.277	\$ 4.673.535	\$ 13.960.413
4	\$ 10.248.812	\$ 4.176.955	\$ 6.071.857	\$ 7.888.556
5	\$ 10.248.812	\$ 2.360.256	\$ 7.888.556	\$ -

12.3 Egresos

12.3.1 Costos de prestación del servicio

Para la estimación de los costos de prestación de los servicios ofrecidos se obtienen a partir de los requerimientos físicos y de recursos tecnológicos de las tablas 18 y 19, la mano de obra directa y los costos indirectos de fabricación. Los costos asociados al Gerente General han sido prorrateados 50% CIF, 25% gastos de administración y 25% gastos de ventas. Mientras que el Community manager 100 % gastos de ventas.

Tabla 33.

Mano de obra.

Cargo	Q	(SMMLV)	Salario en pesos	Aux. de conectividad	Salario neto mensual	Salario neto anual
Gerente general	1	3	\$ 3.000.000	-	\$ 4.405.660	\$ 52.867.920
Diseñador gráfico	1	1,8	\$ 1.800.000	\$ 117.172	\$ 2.781.268	\$ 33.375.216
Diseñador web	1	1,9	\$ 1.900.000	\$ 117.172	\$ 2.928.124	\$ 35.137.488
Community manager	1	1,5	\$ 1.500.000	\$ 117.172	\$ 2.340.702	\$ 28.088.424
Especialista en marketing digital	1	2,6	\$ 2.600.000	-	\$ 3.818.239	\$ 45.818.868
TOTAL					\$ 16.273.993	\$ 195.287.916

12.3.1.1 Mano de obra directa. La mano de obra directa ha sido calculada computando los costos asociados al salario neto con prestaciones incluidas del diseñador gráfico, diseñador web y el especialista en marketing, quienes participan directamente en la prestación de los servicios. Se ha estipulado un aumento salarial anual del 3% para todos los colaboradores, correspondiente a un valor promedio del IPC en los últimos tres años en Colombia. En la siguiente tabla se observan la mano directa de la empresa proyectada durante los 5 años.

Tabla 34.

Mano de obra directa.

Cargo	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Diseñador gráfico	\$ 33.375.216	\$ 34.376.472	\$ 35.407.767	\$ 36.470.000	\$ 37.564.100
Diseñador web	\$ 35.137.488	\$ 72.383.225	\$ 74.554.722	\$ 76.791.364	\$ 79.095.105
Especialista en marketing digital	\$ 45.818.868	\$ 47.193.434	\$ 97.218.474	\$ 100.135.028	\$ 103.139.079
TOTAL	\$ 114.331.572	\$ 153.953.132	\$ 207.180.963	\$ 213.396.392	\$ 219.798.283

12.3.1.2 Costos de requerimientos tecnológicos y físicos directos. Los requerimientos tecnológicos son las licencias de software y herramientas digitales necesarias para la prestación de los servicios de marketing digital. Mientras que los requerimientos físicos hacen referencia a los equipos de cómputo que serán adquiridos bajo el modelo de arrendamiento. En este apartado serán calculados los costos de los equipos que pertenecen a la mano de obra directa. Para las

herramientas tecnológicas se ha estimado un incremento en el costo del 10% anual, mientras que para el alquiler de equipos de cómputo un incremento anual del 5%.

Tabla 35.

Costos de requerimientos directos.

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Herramientas tecnológicas	\$ 3.144.000	\$ 3.458.400	\$ 3.804.240	\$ 4.184.664	\$ 4.603.130
Alquiler de equipos PC	\$ 3.240.000	\$ 3.402.000	\$ 3.572.100	\$ 3.750.705	\$ 3.938.240
TOTAL	\$ 6.384.000	\$ 6.860.400	\$ 7.376.340	\$ 7.935.369	\$ 8.541.371

12.3.1.3 Costos indirectos de fabricación. Los costos indirectos han sido calculados a partir del valor del 50% de la nómina del Gerente general, el otro 50% se prorroga en gastos de administración y gastos de ventas por igual.

Tabla 36.

Costos indirectos de fabricación.

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Alquiler de equipos PC	\$ 540.000	\$ 567.000	\$ 595.350	\$ 625.118	\$ 656.373
Mano de obra indirecta	\$ 26.433.960	\$ 27.226.979	\$ 28.043.788	\$ 28.885.102	\$ 29.751.655
Imprevistos	\$ 200.000	\$ 220.000	\$ 242.000	\$ 266.200	\$ 292.820
TOTAL	\$ 27.173.960	\$ 28.013.979	\$ 28.881.138	\$ 29.776.419	\$ 30.700.848

12.3.1.4 Total costos de prestación de servicios. En la siguiente tabla se observa el conglomerado del costo de prestación del servicio para la agencia de marketing digital.

Tabla 37.

Costos de prestación del servicio.

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Mano de obra directa	\$ 114.331.572	\$ 153.953.132	\$ 207.180.963	\$ 213.396.392	\$ 219.798.283
Costo de requerimientos tecnológicos y físicos	\$ 6.384.000	\$ 6.860.400	\$ 7.376.340	\$ 7.935.369	\$ 8.541.371
CIF	\$ 27.173.960	\$ 28.013.979	\$ 28.881.138	\$ 29.776.419	\$ 30.700.848
TOTAL	\$ 147.889.532	\$ 188.827.511	\$ 243.438.441	\$ 251.108.180	\$ 259.040.502

12.3.2 Gastos operacionales

12.3.2.1 Gastos de administración. Los gastos de administración se presentan en la tabla a continuación.

Tabla 38.

Gastos de administración.

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gerente General (25%)	\$ 13.216.980	\$ 13.613.489	\$ 14.021.894	\$ 14.442.551	\$ 14.875.827
Alquiler de equipos PC	\$ 270.000	\$ 283.500	\$ 297.675	\$ 312.559	\$ 328.187
Publicidad y promoción	\$ 9.600.000	\$ 9.600.000	\$ 9.600.000	\$ 9.600.000	\$ 9.600.000
Papelería	\$ 480.000	\$ 504.000	\$ 529.200	\$ 555.660	\$ 583.443
Gastos viáticos	\$ 600.000	\$ 660.000	\$ 726.000	\$ 798.600	\$ 878.460
Amortización diferida	\$ 1.842.520	\$ 1.842.520	\$ 1.842.520	\$ 1.842.520	\$ 1.842.520
TOTAL	\$ 26.009.500	\$ 26.503.509	\$ 27.017.289	\$ 27.551.890	\$ 28.108.437

Se ha estimado un incremento anual en los gastos por viáticos del 10%, mientras que los gastos de papelería incrementan 5% anual.

12.3.2.2 Gastos de ventas. Los gastos de ventas se presentan en la tabla 39.

Tabla 39.

Gastos de ventas.

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gerente General (25%)	\$ 13.216.980	\$ 13.613.489	\$ 14.021.894	\$ 14.442.551	\$ 14.875.827
Community Manager	\$ 28.088.424	\$ 28.931.077	\$ 29.799.009	\$ 30.692.979	\$ 31.613.769
Alquiler de equipos PC	\$ 1.350.000	\$ 1.417.500	\$ 1.488.375	\$ 1.562.794	\$ 1.640.933
TOTAL	\$ 42.655.404	\$ 43.962.066	\$ 45.309.278	\$ 46.698.324	\$ 48.130.530

12.3.2.3 Total gastos operacionales. El total de gastos operacionales se observa en la tabla a continuación.

Tabla 40.

Gastos operacionales.

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gastos de admón.	\$ 26.009.500	\$ 26.503.509	\$ 27.017.289	\$ 27.551.890	\$ 28.108.437
Gastos de ventas	\$ 42.655.404	\$ 43.962.066	\$ 45.309.278	\$ 46.698.324	\$ 48.130.530
TOTAL	\$ 68.664.904	\$ 70.465.576	\$ 72.326.567	\$ 74.250.214	\$ 76.238.967

El valor anual de los gastos operacionales para el primer año corresponde a \$ 68.664.904, mientras que para el quinto año de operación de la agencia asciende a \$ 76.238.967 de acuerdo con los aumentos proyectados.

12.4 Ingresos

12.4.1 Plan de ventas

El plan de ventas ha sido estimado a partir de algunos hallazgos observados en el análisis de mercados, donde se identificó que el 39% de los emprendimientos sin sitio web estarían interesados en el servicio para el diseño y creación de uno, mientras que el porcentaje restante de ventas se divide en servicios identificados de mayor grado de importancia como lo son la gestión de redes sociales y el diseño de imagen corporativa.

A continuación se presenta las tablas de cantidad de ventas estimadas, precios unitarios por paquetes y ponderado total de ventas del primer año.

Tabla 41.

Cantidad de ventas estimadas al mes.

	Junior	Básico	Emprendedor
Diseño y creación de sitio web	4	3	2
Diseño de logo	7	5	3
Gestión de redes sociales	7	4	3

Tabla 42.

Precios unitarios por servicios y paquetes ofrecidos.

	Junior	Básico	Emprendedor
Diseño y creación de sitio web	\$ 750.000	\$ 850.000	\$ 1.450.000
Diseño de logo	\$ 300.000	\$ 450.000	\$ 700.000
Gestión de redes sociales	\$ 450.000	\$ 600.000	\$ 750.000

Tabla 43.

Ponderado de ventas por servicios ofrecidos.

	Junior	Básico	Emprendedor	Total
Diseño y creación de sitio web	\$ 3.000.000	\$ 2.550.000	\$ 2.900.000	\$ 8.450.000
Diseño de logo	\$ 2.100.000	\$ 2.250.000	\$ 2.100.000	\$ 6.450.000
Gestión de redes sociales	\$ 3.150.000	\$ 2.400.000	\$ 2.250.000	\$ 7.800.000
			TOTAL MENSUAL	\$ 22.700.000

Se espera un ingreso mensual por ventas para el primer año de \$ 22.700.000.

En la tabla anterior se observa los ingresos operacionales de la agencia de marketing durante los primeros 5 años de actividad. Para el primer año la proyección anual es de \$ 272.400.000, correspondiente al 82,7% de la demanda estimada con la participación del 2% del mercado realizada en el capítulo quinto del presente libro mediante la guía de aproximaciones de mercado. El incremento anual de ventas proyectado será del 10%, correspondiente a aproximadamente la mitad de incremento que experimentó el sector de la publicidad digital en Colombia para el año 2021 identificado en el análisis del entorno. Para el tercer año se consolida la participación de mercado estimada, obteniendo ventas por \$ 329,6 Millones.

Tabla 44.

Proyección de ventas durante 5 años.

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos	\$ 272.400.000	\$ 299.640.000	\$ 329.604.000	\$ 362.564.400	\$ 398.820.840
		10%	10%	10%	10%

12.5 Estado de resultados

En la siguiente tabla se presenta la proyección del estado de resultados, junto con las variables definidas anteriormente. Los cálculos presentados corresponden al escenario más probable.

Tabla 45.

Estado de resultados.

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos Operacionales	\$ 272.400.000	\$ 299.640.000	\$ 329.604.000	\$ 362.564.400	\$ 398.820.840
TOTAL INGRESOS	\$ 272.400.000	\$ 299.640.000	\$ 329.604.000	\$ 362.564.400	\$ 398.820.840
Mano de Obra Directa	\$ 114.331.572	\$ 153.953.132	\$ 207.180.963	\$ 213.396.392	\$ 219.798.283
Costo de Insumos Tecnológicos	\$ 6.384.000	\$ 6.860.400	\$ 7.376.340	\$ 7.935.369	\$ 8.541.371
Costos Indirectos	\$ 27.173.960	\$ 28.013.979	\$ 28.881.138	\$ 29.776.419	\$ 30.700.848
COSTOS DE PRESTACIÓN DEL SERVICIO	\$ 147.889.532	\$ 188.827.511	\$ 243.438.441	\$ 251.108.180	\$ 259.040.502
UTILIDAD BRUTA	\$ 124.510.468	\$ 110.812.489	\$ 86.165.559	\$ 111.456.220	\$ 139.780.338
Gastos de Administración	\$ 26.009.500	\$ 26.503.509	\$ 27.017.289	\$ 27.551.890	\$ 28.108.437
Gastos de Ventas	\$ 42.655.404	\$ 43.962.066	\$ 45.309.278	\$ 46.698.324	\$ 48.130.530
GASTOS OPERACIONALES	\$ 68.664.904	\$ 70.465.576	\$ 72.326.567	\$ 74.250.214	\$ 76.238.967
UTILIDAD OPERACIONAL	\$ 55.845.564	\$ 40.346.914	\$ 13.838.992	\$ 37.206.006	\$ 63.541.371
Gastos Financieros	\$ 7.480.000	\$ 6.651.571	\$ 5.575.277	\$ 4.176.955	\$ 2.360.256
Gravamen del 4 x 1.000	\$ 1.089.600	\$ 1.198.560	\$ 1.318.416	\$ 1.450.258	\$ 1.595.283
Otros Ingresos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	\$ 47.275.964	\$ 32.496.782	\$ 6.945.299	\$ 31.578.793	\$ 59.585.832
Provisión para Impuestos (35%)	\$ 16.546.587	\$ 11.373.874	\$ 2.430.855	\$ 11.052.578	\$ 20.855.041
UTILIDAD NETA	\$ 30.729.377	\$ 21.122.909	\$ 4.514.444	\$ 20.526.216	\$ 38.730.791
RESERVAS (10%)	\$ 3.072.938	\$ 2.112.291	\$ 451.444	\$ 2.052.622	\$ 3.873.079
UTILIDAD DEL EJERCICIO	\$ 27.656.439	\$ 19.010.618	\$ 4.063.000	\$ 18.473.594	\$ 34.857.712

12.6 Flujo de caja

En la siguiente tabla se presenta el flujo de caja para Keepimp en un horizonte de proyección de 5 años.

Tabla 46.

Flujo de caja proyectado.

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Total Ingresos Operacionales		\$ 272.400.000	\$ 299.640.000	\$ 329.604.000	\$ 362.564.400	\$ 398.820.840
Pago de Costos Operacionales						
Pago de Insumos Tecnológicos		\$ 6.384.000	\$ 6.860.400	\$ 7.376.340	\$ 7.935.369	\$ 8.541.371
Pago de MOD		\$ 114.331.572	\$ 153.953.132	\$ 207.180.963	\$ 213.396.392	\$ 219.798.283
Pago de CIF		\$ 27.173.960	\$ 28.013.979	\$ 28.881.138	\$ 29.776.419	\$ 30.700.848
Depreciaciones		\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Total Pago de Costos Operacionales		\$ 147.889.532	\$ 188.827.511	\$ 243.438.441	\$ 251.108.180	\$ 259.040.502
FLUJO DE CAJA BRUTO		\$ 124.510.468	\$ 110.812.489	\$ 86.165.559	\$ 111.456.220	\$ 139.780.338
Pago de Gastos Operacionales						
Pago de Gastos de Administración		\$ 26.009.500	\$ 26.503.509	\$ 27.017.289	\$ 27.551.890	\$ 28.108.437
Amortizaciones		-\$ 2.064.520	-\$ 2.064.520	-\$ 2.064.520	-\$ 2.064.520	-\$ 2.064.520
Depreciaciones		\$ 0				
Pago de Gastos de Ventas		\$ 42.655.404	\$ 43.962.066	\$ 45.309.278	\$ 46.698.324	\$ 48.130.530
Pago de Impuestos		\$ 0	\$ 16.546.587	\$ 11.373.874	\$ 2.430.855	\$ 11.052.578
Total Pago de Gastos Operacionales		\$ 66.600.384	\$ 84.947.643	\$ 81.635.921	\$ 74.616.548	\$ 85.227.024
FLUJO DE CAJA OPERACIONAL		\$ 57.910.084	\$ 25.864.846	\$ 4.529.638	\$ 36.839.672	\$ 54.553.313
Inversiones						
Inversión Fija		\$ 0				
Inversión Diferida		\$ 10.322.600				
Inversión e Capital de Trabajo		\$ 54.411.009				
Total Inversiones		\$ 64.733.609	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
FLUJO DE CAJA LIBRE		-\$ 64.733.609	\$ 57.910.084	\$ 25.864.846	\$ 4.529.638	\$ 54.553.313

Continuación Tabla 46.

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
FLUJO DE CAJA LIBRE	-\$ 64.733.609	\$ 57.910.084	\$ 25.864.846	\$ 4.529.638	\$ 36.839.672	\$ 54.553.313
Financiación						
Aportes de Socios	\$ 39.733.609					
Crédito Financiero	\$ 25.000.000					
Total Ingresos de Financiación	\$ 64.733.609					
Egresos de Financiación						
Abonos al Capital		\$ 2.768.812	\$ 3.597.241	\$ 4.673.535	\$ 6.071.857	\$ 7.888.556
Pago de Intereses		\$ 7.480.000	\$ 6.651.571	\$ 5.575.277	\$ 4.176.955	\$ 2.360.256
Gravamen del 4x1.000		\$ 1.089.600	\$ 1.198.560	\$ 1.318.416	\$ 1.450.258	\$ 1.595.283
Total Egresos de Financiación	\$ 0	\$ 11.338.412	\$ 11.447.372	\$ 11.567.228	\$ 11.699.070	\$ 11.844.095
FLUJO DE CAJA DE FINANCIACIÓN	\$ 64.733.609	-\$ 11.338.412	-\$ 11.447.372	-\$ 11.567.228	-\$ 11.699.070	-\$ 11.844.095
FLUJO DE CAJA NETO	\$ 0	\$ 46.571.672	\$ 14.417.474	-\$ 7.037.590	\$ 25.140.602	\$ 42.709.218
Flujo de caja del período	-\$ 64.733.609	\$ 46.571.672	\$ 14.417.474	-\$ 7.037.590	\$ 25.140.602	\$ 42.709.218
Saldo Anterior de Cajas y Bancos		\$ 54.411.009	\$ 100.982.681	\$ 115.400.156	\$ 108.362.566	\$ 133.503.168
SALDO FINAL DE CAJAS Y BANCOS	-\$ 64.733.609	\$ 100.982.681	\$ 115.400.156	\$ 108.362.566	\$ 133.503.168	\$ 176.212.386

Del flujo de caja libre se puede afirmar que a partir del primer año de funcionamiento de la agencia se obtienen flujos positivos, con una caída durante el segundo y tercer año debido a la contratación de mano de obra adicional, pero se recupera y crece para los años posteriores, asegurando a largo plazo una rentabilidad mayor.

12.7 Estado de situación financiera

En la tabla siguiente se puede observar el estado de situación financiera proyectada durante un horizonte de 5 años para la empresa.

Tabla 47.

Estado de situación financiera.

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Cajas y Bancos	\$ 54.411.009	\$ 100.982.681	\$ 115.400.156	\$ 108.362.566	\$ 133.503.168	\$ 176.212.386
Total Activo	\$ 54.411.009	\$ 100.982.681	\$ 115.400.156	\$ 108.362.566	\$ 133.503.168	\$ 176.212.386
Corriente						
Maquinaria y Equipos						
Muebles y Enseres						
Equipos de Oficina						
Depreciación Acumulada						
Total Activo Fijo Neto	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Inversión Diferida	\$ 10.322.600	\$ 10.322.600	\$ 10.322.600	\$ 10.322.600	\$ 10.322.600	\$ 10.322.600
Amortización Diferida		-\$ 2.064.520	-\$ 4.129.040	-\$ 6.193.560	-\$ 8.258.080	-\$ 10.322.600
Activo Diferido Neto	\$ 10.322.600	\$ 8.258.080	\$ 6.193.560	\$ 4.129.040	\$ 2.064.520	\$ 0
ACTIVO TOTAL	\$ 64.733.609	\$ 109.240.761	\$ 121.593.716	\$ 112.491.606	\$ 135.567.688	\$ 176.212.386
Obligaciones Financieras	\$ 2.768.812	\$ 3.597.241	\$ 4.673.535	\$ 6.071.857	\$ 7.888.556	\$ 0
Impuestos por Pagar	\$ 0	\$ 16.546.587	\$ 11.373.874	\$ 2.430.855	\$ 11.052.578	\$ 20.855.041
Total Pasivo Corriente	\$ 2.768.812	\$ 20.143.828	\$ 16.047.409	\$ 8.502.711	\$ 18.941.134	\$ 20.855.041
Obligaciones a Largo Plazo	\$ 22.231.188	\$ 18.633.947	\$ 13.960.413	\$ 7.888.556	\$ 0	\$ 0
PASIVO TOTAL	\$ 25.000.000	\$ 38.777.775	\$ 30.007.821	\$ 16.391.267	\$ 18.941.134	\$ 20.855.041
Aportes Sociales Util. Ejercicios Anteriores	\$ 39.733.609	\$ 39.733.609	\$ 39.733.609	\$ 39.733.609	\$ 39.733.609	\$ 39.733.609
Util. del Presente Ejercicio		\$ 27.656.439	\$ 19.010.618	\$ 4.063.000	\$ 18.473.594	\$ 34.857.712
Reservas (10%)		\$ 3.072.938	\$ 5.185.229	\$ 5.636.673	\$ 7.689.295	\$ 11.562.374
PATRIMONIO TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	\$ 39.733.609	\$ 70.462.986	\$ 91.585.894	\$ 96.100.338	\$ 116.626.554	\$ 155.357.345
Verificación de Saldos	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0

Según las proyecciones de la compañía, se espera que para el quinto año la agencia tenga activos por \$ 176,2 millones, y pasivos por \$ 20,8 millones, esto representaría un patrimonio de aproximadamente \$ 155,3 millones.

12.8 Indicadores financieros

Para la evaluación financiera del proyecto Keepimp se estableció una Tasa de Oportunidad (TO) del 20,1% E.A, calculada a partir del Costo Medio Ponderado de Capital (WACC por sus siglas en ingles), teniendo en cuenta el monto el capital aportado por los socios (\$ 39.733.609) con un coste de oportunidad de 14% y el capital financiado por la entidad financiera (\$ 25.000.000) a una tasa de interés anual del 29.92%. De acuerdo con lo anterior y partiendo de los flujos de caja libre estimados, se calcularon los indicadores financieros de Valor Presente Neto (VPN), Tasa Interna de Retorno (TIR) y Periodo de Recuperación de la Inversión (PRI).

Para el cálculo el VPN se utilizaron los flujos de caja libre estimados para el horizonte de 5 años del proyecto, obteniéndose un VPN de \$ 43.570.769

Tabla 48.

Valor Presente Neto.

Año 0	-\$ 64.733.609
Año 1	\$ 57.910.084
Año 2	\$ 25.864.846
Año 3	\$ 4.529.638
Año 4	\$ 36.839.672
Año 5	\$ 54.553.313
TO	20,1 %
VPN	\$ 43.570.769

Por otro lado, la TIR de la empresa es superior a la Tasa de Oportunidad, lo que indica que el proyecto es rentable para invertir. La TIR calculada es del 51%.

Tabla 49.

Tasa Interna de Retorno.

Año 0	-\$ 64.733.609
Año 1	\$ 57.910.084
Año 2	\$ 25.864.846
Año 3	\$ 4.529.638
Año 4	\$ 36.839.672
Año 5	\$ 54.553.313
TIR	51%

Finalmente, se calculó para la empresa el periodo de recuperación de la inversión, el cual fue estimado en 1 año y 3 meses.

Tabla 50.

Periodo de Recuperación de la Inversión.

Periodo	Inversión	Flujo de Caja Anual	Inversión - FC
Año 0	-\$ 64.733.609		-\$ 64.733.609
Año 1		\$ 57.910.084	-\$ 6.823.525
Año 2		\$ 25.864.846	\$ 19.041.321
Año 3		\$ 4.529.638	\$ 23.570.959
Año 4		\$ 36.839.672	\$ 60.410.631
Año 5		\$ 54.553.313	\$ 114.963.945

En resumen, bajo los parámetros del presente plan de negocios y representando el escenario más probable, se presenta el resumen de los indicadores financieros.

Tabla 51.

Indicadores financieros para el escenario más probable.

VPN \$ 43.570.769

TIR 51%

PRI 1 año 3 meses

12.9 Evaluación de escenarios

12.9.1 Escenario optimista

Para evaluar el proyecto en el escenario optimista, se toma que la tasa de crecimiento de ventas aumenta a un 21% para cada año, siendo igual que el aumento de la publicidad digital observado en Colombia para el año 2021.

Tabla 52.

Indicadores financieros para el escenario optimista.

VPN \$ 201.688.097

TIR 101%

PRI 1 año 1 meses

Bajo estos supuestos, el negocio asciende a valores demasiado atractivos para invertir. El valor de la TIR asciende hasta el 101% y el periodo de recuperación de la inversión disminuye a solo 1 año y 1 mes.

12.9.2 Escenario pesimista

Para evaluar el proyecto en el escenario pesimista, se toma que la tasa de crecimiento de ventas no es la esperada y pasa a ser del 6% para cada año, debido a que aumentan la competencia en el sector y no se logran aplicar las estrategias planteadas.

Tabla 53.

Indicadores financieros para el escenario pesimista.

VPN	-\$ 10.093.131
TIR	5%
PRI	4 años 6 meses

Bajo este escenario, el actual proyecto resulta no viable debido a que el VPN es negativo y, por lo tanto, el valor de la TIR es de 5%, menor que la TO. Asimismo, la recuperación de la inversión se alcanza a los 4 años y 6 meses luego del inicio de operación.

13. Prototipo web

La página web de la empresa puede ser consultada a través de los motores de búsqueda ingresando al siguiente enlace: <https://keepimp.com/>. A continuación se observa la página de inicio de la agencia desde el buscador.

Figura 31.

Página de inicio de la agencia.



14. Conclusiones

La industria del marketing digital ha presentado un crecimiento muy positivo en los últimos años en Colombia, esto genera un entorno favorable para el desarrollo de iniciativas dentro del sector. De igual forma, el país ha experimentado un aumento en la tasa de actividad emprendedora, situándose como uno de los de mayor crecimiento dentro de la región, lo que crea una demanda potencial para la oferta de servicios de marketing digital. Por lo anterior, la idea de negocio Keepimp encuentra una oportunidad especial para incursionar en el mercado, aprovechando el momento clave y asegurando un mayor éxito futuro de la empresa.

El análisis del entorno permitió obtener un panorama amplio del sector del marketing y del emprendimiento en la región, formulando y consolidando el plan de negocio de acuerdo a los estudios e informes consultados a nivel nacional e internacional, que evidencian la nueva tendencia que ha dejado la pandemia a las organizaciones respecto a la inclusión de las tecnologías de la información de una forma más eficiente y eficaz para comercializar y posicionar las marcas en un mercado cada vez más competitivo y exigente. En este sentido, el marketing digital surgió como una herramienta que permite a las empresas consolidar el éxito de sus negocios, fortaleciendo sus estrategias comerciales y mejorando la relación con sus clientes.

A partir del análisis y la investigación de mercados, se determinaron las oportunidades y desafíos a los que se enfrenta la actual idea de negocio. Dentro de las principales oportunidades se encontró el creciente interés del mercado emprendedor por los servicios de marketing digital. Se evidenció que alrededor de un 78,1% de los encuestados podría tener interés en adquirir estos servicios. Mientras que uno de los principales desafíos a enfrentar estaría relacionado a generar reconocimiento de marca, dado que un 44% de los encuestados eligieron las referencias y casos de éxitos como el principal criterio para selección de una agencia de marketing digital.

En cuanto al análisis de la oferta en el sector, se encontró que en el área metropolitana de Bucaramanga, si bien existe un alto dinamismo y competitividad, no existe un líder claro del mercado. Además, se evidenció que los precios de los servicios básicos ofrecidos para paquetes de diseño y creación de sitio web y de gestión de redes sociales, eran elevados para la disposición

de pago de los emprendedores. Dando una oportunidad para Keepimp de generar penetración en el mercado acaparando el segmento emprendedor.

A través el análisis técnico se construyó el diagrama de flujo de procesos, definiendo una ruta clave para la prestación de los servicios de la agencia, enfocada en asegurar que la calidad del servicio sea consistentemente alta y cumpla con las expectativas del cliente. Adicionalmente, se pudo establecer los requerimientos físicos y tecnológicos necesarios para la puesta en marcha del negocio y, se definieron las fichas técnicas del portafolio de servicios.

En el plan de mercadeo se establecieron aquellas estrategias necesarias a aplicar para asegurar el éxito de Keepimp y lograr un buen posicionamiento en el mercado. Dentro de estas estrategias destacan la flexibilización del portafolio para prestar un servicio personalizado a las necesidades de los clientes y la estrategia de penetración de precios, que permita acaparar el mercado emprendedor no abarcado por la competencia.

En cuanto al análisis legal, se identificó que la figura jurídica que más se acomoda a la agencia es la Sociedad de Acciones Simplificadas (S.A.S), debido a la simplificación de trámites respecto a otras sociedades. Además, se verificó que el nombre Keepimp se encuentra disponible para ser registrado como marca propia de la empresa.

Respecto al estudio financiero para el proyecto, se pudo determinar que el proyecto cuenta con una viabilidad al obtenerse un VPN esperado de \$ 48.681.407 y una TIR de 51% , generando un crecimiento en los flujos de caja positivos para los últimos años de la proyección. Asimismo, el PRI estimado es de un año y tres meses.

A partir del estudio de escenarios se observó un alto riesgo a la viabilidad del proyecto si no se logra alcanzar los objetivos de ventas y el crecimiento anual esperado. Es por tal razón, que se deben ejecutar de forma eficiente las estrategias planteadas en el plan de marketing para garantizar el éxito de la empresa.

15. Recomendaciones

El sector del marketing digital es un sector que se encuentra en constante crecimiento y evolución, por lo cual es muy importante que las estrategias definidas para la Agencia se reestructuren y fortalezcan de acuerdo con los cambios del sector, ya que las estrategias iniciales planteadas están enfocadas en generar una penetración en el mercado y acaparar una participación de este.

Se recomienda ampliar la oferta de servicios de marketing digital conforme el éxito de la agencia se vaya consolidando en el mercado, permitiendo ofrecer un portafolio de servicio más amplio y de esta manera expandir la cartera de clientes.

Se sugiere realizar un análisis más detallado respecto al esquema y la forma de contratación de la estructura organizacional de la empresa, puesto que se observa que al aumentar el recurso humano, las utilidades del ejercicio sufren una caída considerable. En este sentido, se recomienda evaluar la tercerización de la mano de obra adicional requerida según la demanda a través del capital humano en plataformas freelancer.

Para finalizar, se recomienda mantenerse informado y actualizado respecto a las nuevas tecnologías, herramientas y políticas que surgen alrededor del marketing digital, con el propósito de estar a la vanguardia del mercado y no quedar obsoleto ante la competencia.

Referencias Bibliográficas

- Adlatina. (24 de junio de 2021). Se espera que el mercado publicitario colombiano tenga una recuperación del 14%. Obtenido de <https://www.adlatina.com/publicidad/se-espera-que-el-mercado-publicitario-colombiano-tenga-una-recuperaci%C3%B3n-del-14>.
- American Marketing Association, AMA. (2017). Definitions of Marketing. Obtenido de <https://www.ama.org/the-definition-of-marketing-what-is-marketing/>.
- ANDI (2020). Colombia: Balance 2020 y perspectiva 2021 en el país. Obtenido de http://www.andi.com.co/Uploads/Balance%202020%20y%20perspectivas%202021_637471684751039075.pdf.
- Cristerna, D. E., Calderón, M. F. B., Ortiz, I. C., & Lara, J. L. M. (2013). El escenario de competencia de la Industria Gastronómica de Cancún basado en las cinco fuerzas de Porter. *El periplo sustentable*, (24), 67-97
- DataReportal. (11 de febrero de 2021). Digital 2021: Colombia. Obtenido de <https://datareportal.com/reports/digital-2021-colombia>.
- Fleitman, J. (2000). *Negocios exitosos: como empezar administrar y operar eficientemente un negocio*. McGraw-Hill.
- Forbes. (20 de abril de 2021). Creación de empresas en Colombia. Obtenido de <https://forbes.co/2021/04/20/empresas/creacion-de-empresas-en-colombia-crecio-93-en-el-primer-trimestre/>.
- Forbes. (30 de junio de 2021). Los ecommerce, un escenario emergente para la publicidad digital. Obtenido de <https://forbes.co/2021/06/30/negocios/los-ecommerce-un-escenario-emergente-para-la-publicidad-digital/>.
- INNPULSA. (7 de diciembre de 2020), Boletín de Analítica. Obtenido de <https://www.innpulsacolombia.com/innformate/innpulsa-presenta-la-segunda-edicion-de-su-boletin-analitica-con-datos-sobre-la-cuarta>.

- Kotler, P., Wong, V., Saunders, J., & Armstrong, G. (2001-2005). Principles of marketing. Pearson education.
- La República. (13 de noviembre de 2020). Reporte de la industria del ecommerce. Obtenido de <https://www.larepublica.co/especiales/la-industria-del-e-commerce/penetracion-de-internet-en-latinoamerica-supera-la-media-mundial-que-es-de-58-3088484>.
- La República. (20 de diciembre de 2019). Lo que dicen los indicadores económicos de Colombia en la última década. Obtenido de <https://www.larepublica.co/especiales/especial-de-la-decada-2019/lo-que-dicen-los-indicadores-economicos-de-colombia-en-la-ultima-decada-2946144>.
- La República. (17 de abril de 2021). Comercio electrónico creció 11% por semana en los días más críticos de la cuarentena. Obtenido de <https://www.larepublica.co/internet-economy/e-commerce-en-colombia-crecio-11-por-semana-durante-el-primer-ano-de-pandemia-3154941>.
- Longenecker, J. G., Petty, J. W., Palich, L. E., & Hoy, F. (2012). Administración de pequeñas empresas: Lanzamiento y crecimiento de iniciativas de emprendimiento. Cengage Learning.
- Malhotra, N. K. (2004). Investigación de mercados: un enfoque aplicado. Pearson educación.
- Minciencias. (2019). La ciencia, la tecnología y la innovación en el Plan Nacional de Desarrollo 2018 – 2022. Obtenido de https://minciencias.gov.co/sala_de_prensa/la-ciencia-la-tecnologia-y-la-innovacion-en-el-plan-nacional-desarrollo-2018-2022.
- Plan Nacional de Desarrollo 2018 – 2020. Obtenido de <https://www.dnp.gov.co/DNPN/Paginas/Plan-Nacional-de-Desarrollo.aspx>.
- Portafolio. (20 de julio de 2019). Reforma pensional y anticorrupción, los temas centrales de Duque. Obtenido de <https://www.portafolio.co/economia/discurso-duque-instalacion-del-congreso-2019-531734>.

- Portafolio. (24 de septiembre de 2020). Las redes sociales, buenas aliadas en los negocios de las MiPymes. Obtenido de <https://www.portafolio.co/negocios/empresas/las-redes-sociales-buenas-aliadas-en-los-negocios-de-las-mipymes-544993>.
- Portafolio. (17 de enero de 2021). La logística del e-commerce aún tiene que madurar. Obtenido de <https://www.portafolio.co/economia/entrevista-con-maria-fernanda-quinonez-la-logistica-del-e-commerce-aun-tiene-que-madurar-548307>.
- Portafolio. (3 de marzo de 2021). El 2021, un año prometedor para los emprendedores del país. Obtenido de <https://www.portafolio.co/negocios/emprendimiento/el-2021-un-ano-prometedor-para-los-emprendedores-del-pais-549691>.
- Portafolio. (13 de enero de 2022). Creación de empresas en Colombia aumentó 10,6% en 2021. Obtenido de <https://www.portafolio.co/negocios/empresas/creacion-de-empresas-en-colombia-aumento-10-6-en-2021-560490>.
- Rosales Posas, R. (2005). Formulación y evaluación de proyectos. UNED
- Semana. (5 de mayo de 2021). Colombia, el cuarto país más emprendedor del mundo. Obtenido de <https://www.semana.com/economia/emprendimiento/articulo/colombia-el-cuarto-pais-mas-emprendedor-del-mundo/202110/>.
- Sonavane, A. K. K. (2021). Study of Emerging Role of Data Science in Business Intelligence. Design Engineering, 2552-2558.
- Thompson, A. A., Strickland, A. J., Colado, P. I., & Carreón, M. A. S. (1998). Dirección y administración estratégicas: conceptos, casos y lecturas. McGraw-Hill.
- Vanguardia. (20 de septiembre de 2020). En dos semanas, el comercio electrónico creció lo de un año. Obtenido de <https://www.vanguardia.com/economia/nacional/en-dos-semanas-el-comercio-electronico-crecio-lo-de-un-ano-EH2900611>.
- Vasileva, E. 2018. "Application of the Pest Analysis for Strategic Planning of Regional Development." 49th International Scientific Conference Quantitative and Qualitative Analysis in Economics, Economic Faculty in Nis, 223-229.