

VERSUS VISUAL SOLUTIONS

Autores: Danna Puentes Fernández & Juan Pablo Ramírez Patiño

Proyecto de Desarrollo Empresarial

Versus Visual Solutions

Directora: Verónica Hernández

Universidad de La Sabana

Facultad de Comunicación

Comunicación Audiovisual y Multimedia

Bogotá 2020

1. RESUMEN

El siguiente documento establece las directrices básicas para la creación de una empresa en la industria audiovisual colombiana que produzca contenidos multimedia y permita a compañías existentes promover sus productos por medio de la implementación de una identidad de marca y creaciones audiovisuales originales.

Se contempla toda la investigación de campo necesaria para asegurar que la empresa pueda posicionarse en la industria nacional y al mismo tiempo, se desarrolla el proceso legal con el fin de dar vida a este emprendimiento y tratarle como algo más que un proyecto académico.

Abstract

The current document establishes the basic guidelines to build a company in the Colombian audiovisual industry in order to produce multimedia content and allow existing businesses to promote their products through original audiovisual creations.

All the necessary research is contemplated to help the company and place it in the national industry. At the same time, the legal process is developed in order to give this idea life and handle it as more than an academic project.

Contenido

1. Resumen	Error! Bookmark not defined.
Abstract:	Error! Bookmark not defined.
2. Introducción:	Error! Bookmark not defined.
3. Fundamentación y Descripción	Error! Bookmark not defined.
4. Objetivo General:	Error! Bookmark not defined.
Objetivos Específicos:	Error! Bookmark not defined.
5. Justificación:	Error! Bookmark not defined.
6. MARCOS DE REFERENCIA	
6.1. Cadena de valor	Error! Bookmark not defined.
6.2. Dofa	Error! Bookmark not defined.
6.3. 5 fuerzas de PORTER.....	Error! Bookmark not defined.
6.4. PESTEL	Error! Bookmark not defined.
6.5. Canva.....	Error! Bookmark not defined.
6.6 Océano Azul y Océano Rojo	Error! Bookmark not defined.
6.7. Marketing digital	Error! Bookmark not defined.
6.8. Imagen de marca	Error! Bookmark not defined.
7. MARCO CONTEXTUAL	Error! Bookmark not defined.
7.1. Política y economía colombiana	Error! Bookmark not defined.
7.2. Industria Audiovisual en Colombia y la economía naranja..	Error! Bookmark not defined.
	defined.
8. MARCO CONCEPTUAL	Error! Bookmark not defined.

8.1. Nombre e idea de negocio	Error! Bookmark not defined.
8.2. Manual de marca.....	Error! Bookmark not defined.
8.3. Razón Social	Error! Bookmark not defined.
8.4. Nombre comercial	Error! Bookmark not defined.
8.5. Logo	Error! Bookmark not defined.
8.6. Misión.....	Error! Bookmark not defined.
8.7. Visión	Error! Bookmark not defined.
8.8. Valores y Políticas.....	Error! Bookmark not defined.
9. MARCO LEGAL.....	Error! Bookmark not defined.
9.1. Cámara de Comercio de Bogotá.	Error! Bookmark not defined.
9.2. Estatutos	Error! Bookmark not defined.
Análisis externo	Error! Bookmark not defined.
METODOLOGÍAS DE INVESTIGACIÓN Y PRÁCTICA	
10. ANÁLISIS EXTERNO	
10.1. PESTEL	Error! Bookmark not defined.
10.1.1. Político.....	64
10.1.2. Económico.....	66
10.1.3 Social.....	71
10.1.4. Tecnológico	73
10.1.5. Ecológico.....	74
10.1.6. Legal.....	75
11. ANÁLISIS INTERNO.....	Error! Bookmark not defined.
11.1. Análisis del mercado.	Error! Bookmark not defined.

11.1.1. Industria	Error! Bookmark not defined.
11.1.2. Cliente	Error! Bookmark not defined.
11.1.3. Competencia	Error! Bookmark not defined.
11.2. Océano Rojo y Océano Azul.	Error! Bookmark not defined.
11.3. Canales de Distribución.....	Error! Bookmark not defined.
11.4. DOFA.	101
11.5. Las 5 fuerzas de PORTER.	102
12. MODELO DE NEGOCIOS	Error! Bookmark not defined.
12.1. Mezcla de Mercado, 4p's.....	105
12.1.1.Producto.....	105
12.1.2.Precio.....	107
12.1.3.Plaza.....	108
12.1.4.Promoción.....	109
13. PLAN FINANCIERO	11Error! Bookmark not defined.
13.1. Cuota de mercado.....	Error! Bookmark not defined.
13.2. Inversión inicial (PRESUPUESTO).....	Error! Bookmark not defined.
13.3. Costos operativos mensuales.....	Error! Bookmark not defined.
13.4. Costos no operativos mensuales.....	Error! Bookmark not defined.
13.5. Plan de Financiación e Inversión externa.	Error! Bookmark not defined.
13.6. Objetivos de ventas.....	Error! Bookmark not defined.
13.7. Recuperación y punto de equilibrio.....	Error! Bookmark not defined.
13. 8. Otros Indicadores	Error! Bookmark not defined.
CIERRE	Error! Bookmark not defined.

14. Referencias	Error! Bookmark not defined.
15. Anexos	Error! Bookmark not defined.
16. Agradecimientos	Error! Bookmark not defined.

2. INTRODUCCIÓN

El contenido audiovisual se ha convertido en parte fundamental de cualquier empresa e influye de manera directa en la representación de ésta dentro de su respectivo mercado. Para Luis Herrera Logroño, (2005): “La evolución de estrategias virtuales como herramientas para la promoción de medios, han proliferado considerablemente en el entorno de Internet.” y esto, llevado a términos de medios audiovisuales, puede verse reflejado en la presencia de los mismos en casi todas las campañas empresariales actualmente.

Bajo esta premisa, entendiendo que el contenido audiovisual surge de un trabajo conjunto entre disciplinas como la fotografía, la escritura, la ilustración, el cine, entre otras; y con la convicción de que se puede desarrollar un modelo de negocio sostenible y próspero entorno a estos elementos; se construye un equipo de trabajo multidisciplinar para llevar a cabo la creación y el desarrollo empresarial de una sociedad enfocada a la publicidad, la generación de contenidos y la creación de una imagen de marca única para medianas empresas y emprendimientos nacientes o estables.

El documento expone la necesidad de una empresa de este tipo, además de un detallado lineamiento para su creación. Presenta también todo el contexto que la rodea y cómo cada factor puede presentar retos a solventar. A continuación, y a medida que se avance a través del texto, se clarificarán los pormenores del proceso con el fin de dejar información transparente y real respecto al mismo.

3. FUNDAMENTACIÓN Y DESCRIPCIÓN

Así como en los siglos XVIII y XIX la revolución industrial representó un cambio en la humanidad y en la manera en que las grandes empresas empezaron a desarrollar sus negocios, la revolución tecnológica del siglo XXI está generando de nuevo un cambio en la vida del hombre. Bien lo dice Jódar (2010), en su artículo *La era digital: nuevos medios, nuevos usuarios y profesionales: nos dice que* “La aproximación entre Tecnología y Medios de Comunicación de Masas establece un nuevo modelo económico, productivo y social que supone la aparición de industrias, perfiles profesionales y modelos económicos hasta ahora desconocidos.”

Lo interesante de esta nueva revolución es lo rentables, inclusivos y virales que pueden volverse sus resultados si se le da un buen uso a las herramientas que otorga.

Cuando Inglaterra se hacía potencia gracias a sus avances industriales, la calidad de vida de sus habitantes mejoraba y los grandes empresarios veían crecer sus negocios en magnitudes impresionantes, todo gracias a la maquinaria que se estaba desarrollando. Sin embargo, cada una de estas máquinas estaban diseñadas para tareas individuales y específicas lo que significaba una inmensa inversión de dinero si se quería tener un negocio completo e integral en temas de producción. Dinero que solo tenían las grandes compañías y que los bancos sólo prestarían a importantes personajes de la época.

Ahora, con la creación de herramientas tecnológicas a disposición de prácticamente todos los seres humanos, la revolución tecnológica, o digital si se prefiere, permite crear, publicar, innovar y al mismo tiempo, acceder a cantidades casi ilimitadas de ideas, productos, negocios, elementos culturales y cualquier otro tipo de contenidos a un considerable menor costo que lo que hubiese significado en los siglos de la Inglaterra industrial.

Sin embargo, aunque las herramientas de la revolución industrial fuesen de acceso limitado, adquirirlas tenía la garantía de éxito pues eran objetos cuyo único fin era la producción, no el consumo. Cosa contraria al caso de la época digital que actualmente ve cómo sus múltiples beneficios se desperdician en una cadena, donde la mayor parte de los usuarios consumen, pero no producen de manera inteligente.

Habiendo dicho esto, es importante aclarar que aquellos que ven las herramientas digitales como un modelo de producción, no siempre le dan el uso que pretenden. En un mundo donde se puede acceder a cualquier producto desde múltiples plataformas y proveedores, el papel que juega el contenido digital es vital en el sentido publicitario y comercial. Sin embargo, muchos de los emprendedores que sueñan con iniciar un negocio no piensan en esto y no se dan cuenta en el momento adecuado de la importancia de un buen contenido digital que acompañe a sus productos o servicios.

De acuerdo con un artículo presentado en el periódico “El Espectador” a finales de 2018, la principal razón por la que la mayoría de las empresas no superaban los 5 años de funcionamiento, fue la falta de conocimiento en los

factores de desempeño -entendidos como todo aquello que comprende la evolución constante de la empresa-. Aunque la vista del artículo es en temas más financieros y administrativos, sería absurdo pensar que la relación proveedor-consumidor no hace también parte de estos factores de desempeño; y sería más absurdo aún pensar que desde octubre de 2018 hasta estos días, la situación haya cambiado favorablemente.

Para fines de comercio electrónico, las plataformas digitales como YouTube, Instagram, Facebook, entre otras, tienen dos funciones muy interesantes: Captación de audiencias y Ventas. Incluso cuando la segunda es una clara consecuencia de un buen trabajo en la primera, la mayoría de los dueños de negocio no lo ven así y se avalancha sobre un plan de ventas que no tiene en cuenta todo el proceso que implica crear y fidelizar una audiencia por medio de la generación de contenidos. Nuevamente, no son conscientes de todos sus factores de desempeño.

Además, en 2020 la tecnología seguirá avanzando y los dueños de negocios tendrán que adaptarse. La coyuntura social causada por la pandemia de Covid-19, es otro factor que desequilibra los planes de cualquier emprendedor y para el cual deben estar listos y elaborar planes de contingencia desde la perspectiva digital. Según el Observatorio para el seguimiento de la atención de la emergencia y reactivación de Bogotá, la crisis económica causada por el Covid-19 es la razón de que actualmente en la ciudad, se presente el mayor cierre de empresas y desaparición del empleo formal registrado en los últimos 10 años. Por lo tanto, la virtualización y la presencia digital se muestran ahora también como una posible salida a la inminente amenaza económica que representa este virus (2021).

Según Alejandro Schnarch Kirberg en su libro Marketing de Fidelización, el propósito final de una empresa no ha de ser únicamente las ventas, sino la satisfacción del cliente por medio de estas. Para satisfacer a un cliente es necesario tener una relación mucho más profunda que simplemente la venta de un bien o servicio; y para que esta relación sea sana, duradera y rentable, lo más importante es identificar con qué tipo de cliente se quiere entablar esta relación. Buscar usuarios potenciales, identificar sus gustos y prioridades y asegurarse de que sean compatibles con los que la empresa brinda y promueve. Una vez se haya identificado esta audiencia, se debe llegar a ella, por medio de un contenido atractivo y de interés (2011).

Dicho contenido ha de tener unas pautas establecidas y enfocadas a llamar, constantemente, la atención del usuario y crear relaciones interactivas entre ambos. De este modo, él siente que sin tener que pagar por un producto o

servicio, está recibiendo una experiencia a cambio dentro de la relación. Una sensación de pertenencia o entendimiento por parte de la empresa. Es también la manera en que la marca se conecta con su audiencia y le demuestra, sin fines lucrativos, su genuino interés por la satisfacción las necesidades del consumidor.

Las pautas mencionadas anteriormente, son las que conforman la imagen de marca, y son absolutamente variables en cada empresa. Sin embargo, encontrarlas y establecerlas es un trabajo más complejo de lo que podría suponerse. Esta imagen es la que refleja el significado de consumir productos de una marca en especial, es el porqué de las ventas y las relaciones de mercado entre los potenciales clientes y aquellos que ya son fieles a la marca; y por eso mismo, es lo más auténtico que una empresa puede ofrecer (Jiménez, 2011).

Por ejemplo, existen mercados en los que la imagen de marca es lo único auténtico que una empresa puede brindar; pues sus productos y los de su competencia, cumplen exactamente las mismas funciones, por un precio bastante parejo, y ya están posicionados en el mercado. Adidas y Nike, Apple y Samsung, o Toyota y Volkswagen; todos son competidores en sus respectivos mercados, y la razón por la que se diferencian es por la imagen que reflejan y el tipo de consumidores que han fidelizado; no realmente por su producto. La percepción que se tiene de cada una es diferente y es eso lo que realmente mueve a sus respectivas audiencias. Aunque tener un balance económico positivo, no es un reto para ninguna de estas empresas, para las que hasta ahora están naciendo, sí representa un inmenso desafío.

Para Miguel Baños y Teresa Rodríguez, en su libro Imagen de marca y Product Placement, la imagen de marca se compone de los factores: semántico, estético y psicológico; y estos tres son, en conjunto, los responsables no sólo de la fidelización de los clientes, sino también de la promoción de productos o servicios; y para aquellas empresas que aún no la han identificado, supone una gran meta a alcanzar, si se pretende conseguir y mantener un puesto en sus respectivos mercados (2012).

En abril de 2019, Portafolio.com publicó un análisis del ambiente emprendedor en Colombia, indicando el favorable panorama que se vive en el país. Esto debido a que, de acuerdo al diario económico, el 89% de los colombianos estaría dispuesto a crear empresas nuevas, incluso sabiendo la desalentadora expectativa de vida de los negocios en el país (menos de 5 años). Sin embargo, el común denominador en la razón por la cual estarían dispuestos, pero no lo hacen, es por falta de herramientas que apoyen e impulsen dichos emprendimientos.

Herramientas como: entidades regulatorias, programas de incentivos, talleres educativos o cualquier otro tipo de actividades que aporten al crecimiento de los emprendimientos y a su correcto funcionamiento, así como muchas de estas herramientas han de estar a cargo del Estado, hay muchas otras que están a cargo de la misma comunidad emprendedora que se apoya entre sí.

Existen casas compartidas en las que trabajadores independientes son bienvenidos para compartir un espacio laboral, existen talleres en los que un emprendedor (quizás artistas) presta servicios a otros emprendedores e incluso hay entidades que ya se han logrado establecer y que buscan apoyar y dar beneficios a aquellas que están empezando. Así, se crea una relación solidaria y simbiótica en la que todos se benefician a la vez que apoyan la empresa de otro que se encuentra en su mismo lugar. Emprendedores ayudando a emprendedores (De Vos, 2011).

Teniendo en cuenta el enorme potencial de las plataformas digitales, la importancia de la imagen de marca para las empresas en proceso de desarrollo y la falta de herramientas en el panorama emprendedor colombiano; Versus Visual Solutions (VVS) se presenta, como una iniciativa que brinda soluciones para estos contratiempos por medio de la creación de contenido digital y la identificación de una imagen corporativa para sus clientes.

Es importante contar con una estructura de negocios que sea rentable y que permita a VVS conectar de primera mano con sus clientes emprendedores. Para ello, Alexander Osterwalder y su modelo CANVA, son la mejor manera de conseguirlo; pues es la misma estructura que la mayoría de los emprendimientos usan en la actualidad y está basada precisamente en la relación cliente-servidor. Se explicará más a fondo en el desarrollo del presente trabajo (2010).

Por último, aunque definitivamente igual de importante a todo lo anterior, crear un emprendimiento no es cuestión únicamente de satisfacer la necesidad de un mercado; se trata también de encontrar un equipo de trabajo apasionado, consciente de cada reto que se presenta y dispuesto a sobrepasarlos.

Por ello; una asociación entre dos estudiantes de Comunicación Audiovisual, entusiastas del arte y promotores de una cultura económica solidaria; es el mejor camino para asegurar que un proyecto como VVS pueda llevarse a cabo y mantenerse en funcionamiento de manera sana y rentable. Además, obviamente, de asegurar también la satisfacción de todo aquel que requiera estos servicios en determinado momento.

4. OBJETIVO GENERAL

Ejecutar completamente el plan creativo y de desarrollo para una empresa en la Industria Audiovisual Colombiana encargada de la generación de contenido digital y multimedia para empresas del sector deportivo.

Objetivos Específicos:

1. Investigar todos los conceptos y metodologías que puedan ser aplicados tanto a la creación de la empresa y su desarrollo, como a las labores específicas con sus clientes.
2. Obtener claridad sobre el contexto audiovisual colombiano y los procesos a seguir para la inscripción de una empresa frente a la Cámara de Comercio.
3. Conceptualizar la idea de negocio, el plan de creación y desarrollo y los servicios que se prestarán puntualmente.
4. Inscribir correctamente la empresa frente a las autoridades y entes reguladores colombianos.
5. Aplicar análisis internos y externos que permitan medir el impacto de lo que se planea hacer, y brinden claridad sobre la manera en que la empresa se desempeñará.

5 JUSTIFICACIÓN

El presente trabajo está enfocado en la investigación, de todos los procesos y metodologías utilizadas en el desarrollo y crecimiento de una empresa, con el fin de crear una propuesta de valor aplicable a la industria audiovisual y creativa en Colombia.

En los últimos años, la industria audiovisual en Colombia tuvo un crecimiento positivo. 10.264 empresas dedicadas al sector creativo y de contenido, se encuentran registradas en el país (Dinero, 2019), y la Economía Naranja representa aproximadamente cerca del 3.3% del producto interno bruto del país generando 1,1 millones de empleos en varios sectores de la economía, incluyendo el del café y la minería (Cámara de Comercio de Bogotá, 2020). Esto ha generado que el gobierno ponga sus ojos sobre esta industria y genere incentivos para que cada vez más personas, tanto naturales como jurídicas, hagan parte de esta nueva economía. No obstante, esta constante generación

de emprendimiento ha provocado que haya más unidades productivas y sean mucho más competitivas entre ellas.

Gracias a los avances tecnológicos, diferentes sectores de la economía, se han visto en la tarea de reinventarse y adaptarse al uso de las nuevas tecnologías, como un canal de mercado y posicionamiento de marca. Según Mauricio Campillo Orozco, Colombia y el sector productivo está empezando una etapa de “producción inteligente” y resalta que debido a la pandemia “Centenares de empresarios tenían entre sus aspiraciones probar la venta digital, ya sea a través de su propia ‘website’ o ‘market place’. Para muchos ya se les cumplió, porque con el aislamiento obligatorio este paso no es opcional” (El Tiempo, 2020).

La llegada del internet ha provocado una completa revolución en la manera en que los diferentes sectores deben llegar a sus clientes, teniendo en cuenta factores como la inmediatez y la personalización. En una sociedad caracterizada por la necesidad de avance, evolución, innovación y desarrollo, las personas se han convertido en puntos críticos para el crecimiento de las organizaciones, ya que no se centran en satisfacer una masa sino a un individuo. Estos, a su vez, desempeñan un papel crucial en la compañía, pues gracias a los cambios tecnológicos adaptados a la industria, llegar a pequeños nichos de mercado ha sido posible, lo que permite un mejor reconocimiento de las necesidades y una manera mucho más sencilla y puntual de satisfacerlas.

Por lo anterior, la revolución digital ha llegado como método de salvación de varias industrias, entre ellas la industria deportiva. Las academias, clubes pequeños, emprendedores nacies entre otros; han optado por el uso de herramientas digitales para su expansión y crecimiento. Esto se debe a que, con las estrategias tradicionales, era casi imposible para estos pequeños grupos empresariales, costearse grandes campañas publicitarias para darse a conocer y llegar a cada individuo, al que se quiere dirigir su producto o servicio.

Por otro lado, las nuevas plataformas y la producción de contenido digital han permitido que, con pequeños presupuestos, estos empresarios puedan ejecutar un abanico de estrategias publicitarias más creativas e innovadoras, con más alcance y filtros muchos más específicos. De esta manera los clientes podrán tener mayor personalización de estos productos o servicios y, por lo tanto, un mejor engagement y vinculación con lo que están usando.

Ahora bien, actualmente y a causa de la pandemia por el COVID-19, la economía global se ha visto obligada a un completo cambio. Las empresas de

diferentes sectores han buscado la manera de reorganizarse y cambiar su forma de proyectarse; al apostarle al marketing y a la presencia digital de su marca en diferentes medios. Una de las industrias más afectadas y con más cambios ha sido justamente la deportiva.

El impacto que ha generado la actual pandemia sobre la industria deportiva ha logrado que este sector tenga una completa adaptación de su modelo de negocio, convirtiéndolo en algo completamente virtual, forzando a esta industria a tener una completa reestructuración y adaptación al entorno digital. La coyuntura actual puede verse como una oportunidad de adaptarse a las nuevas necesidades del consumidor, un consumidor que empieza a tener un comportamiento totalmente diferente al que ha tenido durante décadas, donde los hábitos de consumo han cambiado drásticamente.

Los ciudadanos del mundo han incrementado el consumo de internet y publicidad en canales digitales y redes sociales, lo que convierte a estas plataformas en espacios ideales y una oportunidad para las empresas de adaptarse a esta nueva forma de vida y empezar a hacer un cambio con miras a un futuro, donde el mercado y la publicidad digital son una fuente de ingresos predecible, escalable y sostenible.

De acuerdo con lo anterior, nos proponemos realizar un documento completamente ejecutable centrado en el desarrollo de una empresa perteneciente a la industria Audiovisual Colombiana como lo es “Versus Visual Solutions”, enfocada a la generación de contenido digital para empresas ubicadas en el sector deportivo. Para ello, se realizará un proceso investigativo sobre las estrategias y metodologías base para su desarrollo. Toda la información recolectada será el fundamento para entender cómo se mueve el mercado, con base a las actividades que desarrolla la compañía. Una vez se tenga esto claro, se aplicarán una serie de estrategias que involucren los métodos tradicionales de mercadeo y las nuevas formas de hacer marketing digital en las empresas. Encontrar un balance de ambas metodologías de mercadeo facilitará la alineación con los objetivos implementados.

Además, una vez aplicadas internamente, dichas estrategias se ejecutarán basándose en el análisis interno y externo de otras compañías (clientes), adaptando a aquellas que están basadas en el marketing tradicional provocando que salgan de la rutina y se renueven en la tendencia.

La manera en que ejecutaremos las estrategias que se describen en el presente trabajo, será con el uso de los medios audiovisuales, generando nuevos

e innovadores contenidos digitales, analizando tendencias de mercado, formas de diferenciación y canales de distribución más efectivos. Esto con el fin de ampliar el alcance y permitir que estas empresas tengan la mejor estrategia, una capaz de adaptarse y actualizarse a las actuales necesidades del mercado.

MARCOS DE REFERENCIA

6. MARCO TEÓRICO

6.1. Cadena de valor

El concepto de ‘cadena de valor’, creado por Michael Porter, en su libro *Ventaja Competitiva*; determina si una empresa tiene un costo alto o bajo en relación con sus competidores del mismo campo. También, incluye la forma cómo se desempeña cada actividad de valor que también determinará la contribución a las necesidades del comprador y por lo mismo, a la diferenciación (McGrath y Bates, 2015).

Los 5 aspectos a tener en cuenta principalmente en la cadena de valor son: logística interna, operaciones, logística externa, marketing y ventas, y servicios. En cuanto a la aplicación del modelo acuñado por Porter, es un proceso de 4 pasos que lleva numerosas subdivisiones en cada uno de los puntos (McGrath y Bates, 2015).

Para empezar, se debe tener claridad absoluta de cuáles serían las sub-actividades que la empresa va a brindar, dejando de lado el producto central. Estas sub-actividades se dividen entre: actividades directas, indirectas y de aseguramiento de la calidad; donde las dos primeras crean valor por sí mismas o permiten que la actividad principal sea la estrella de la experiencia, y la última asegura los niveles de calidad de las dos anteriores.

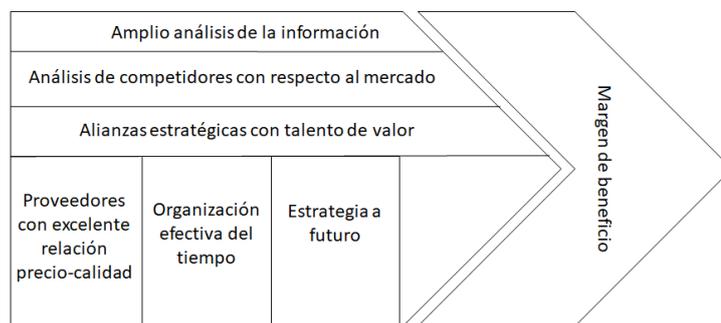
Luego de esto, es necesario identificar a qué grupo de apoyo pertenece cada una de las sub-actividades, para así tener una construcción horizontal clara de los puntos de ventaja frente a la competencia. Entiéndase grupos de apoyo como las diferentes áreas de organización interna de personal y financiera. Para complementar el paso anterior, se suma el tercer paso, donde se determinan los vínculos respectivos con las actividades y su ventaja. Finalmente, una vez encajadas las piezas, hay que encontrar los espacios donde se puede añadir

valor a lo ya establecido, sin afectar la construcción de vínculos entre estas (McGrath y Bates, 2015).

Ahora, teniendo en cuenta que Versus Virtual Solutions, es una empresa que provee el servicio de asesoría de identidad audiovisual, con una cantidad en principio de personal de microempresa, muchas de las áreas de apoyo no tendrían que ser establecidas desde un principio para el manejo concreto de la cadena de valor. Aplicando los conceptos mencionados previamente, en la diagramación la cadena de valor sería como lo presenta la figura 1.

Figura 1.

Cadena de Valor



Elaboración propia (2020).

Una vez analizadas vehemente las sub-actividades tanto directas como de aseguramiento de la calidad, podemos encontrar las áreas de apoyo que se basan en aspectos optimizados del proceso creativo-racional, de la creación de una estrategia para la identidad gráfica.

6.2. Dofa

El concepto DOFA fue provisto por Albert Humphrey en la década de los 60's y se refiere a una matriz de análisis, que se utiliza constantemente en las empresas para evaluar su posición, sus estrategias o sencillamente una nueva idea de negocio y, de esta manera, tener bases sólidas para la toma de decisiones. Se puede utilizar en diferentes contextos y, siempre y cuando sea una evaluación subjetiva, funciona y brinda mayor claridad sobre el tema que se esté analizando (Chapman, 2004).

En la práctica, esta matriz permite a la empresa identificar su nivel de competitividad y hallar las áreas en las que debe centrar sus esfuerzos para alcanzar una mejor condición con respecto al tema que se evalúe. Se basa en cuatro pilares que comprenden un análisis interno y externo del tema a tratar: **Debilidades** y **Fortalezas** (análisis interno) y **Amenazas** y **Oportunidades** (externo) (Chapman, 2004).

El análisis interno debe ser el más subjetivo y firme, pero a la vez el más extenso, pues es el que permite identificar lo que se debe mejorar, la responsabilidad directa de la empresa sobre su desempeño actual y qué estrategias han de implementarse para cambiar aquellas prácticas que no la favorecen. Por otro lado, el análisis externo puede ser más puntual en referencia al entorno de la empresa dentro de su mercado y las condiciones de este que la puedan favorecer o perjudicar (Chapman, 2004).

Es importante agregar, que gran parte de la información necesaria para la matriz externa del DOFA, se deriva de los resultados obtenidos al revisar las 5 *fuerzas de Porter* aplicadas a la compañía. Estas fuerzas son los elementos de un análisis totalmente diferente, pero completamente relacionado, que se revisará más adelante en el cuerpo de este proyecto (Chapman, 2004).

Habiendo establecido estos parámetros, es aún más importante tener claridad en cómo clasificarlos e identificarlos correctamente. De esta manera, se garantiza la eficacia de la matriz y se evitan posibles decisiones erradas en cuanto a estrategias o pasos a seguir dentro de la empresa. La correcta organización de los factores (externos e internos) es vital dentro del análisis DOFA pues de la relación entre ellos, es de dónde surgen las nuevas estrategias y las bases para tomar decisiones o empezar nuevos planes (Chapman, 2004).

Para organizar cada elemento de la matriz correctamente dentro de su correspondiente factor, es necesario entender que:

- Las Fortalezas no son únicamente las habilidades de la empresa (Recursos Humanos o activos), sino todo aquello que la ponga en ventaja sobre sus competidores. Puede incluirse desde ubicación geográfica hasta tiempo en el mercado.
- Las Debilidades no son solamente aquello en que la empresa falla (producción, mercadeo, etc.) Puede tratarse también de algo que le falte o le

sobre y esté en sus manos resolver (fallas con proveedores, campañas publicitarias inconclusas o una mala relación con sus clientes).

- Las oportunidades se refieren a todo lo que no se ha tenido en cuenta antes y puede favorecer a la empresa. Al ser un factor externo, la posición de la competencia debe ser tomada en cuenta a la hora de analizar dicha parte.
- Las amenazas generalmente se enfocan en los temas gubernamentales y regulatorios del mercado en que la empresa se mueve. Sin embargo, esto no representa todo el riesgo que debe tenerse en cuenta.

Una vez se identifican correctamente todos los elementos de cada factor DOFA, se relacionan entre sí para plantear estrategias que impacten positivamente a la empresa y que utilicen, por ejemplo, las fortalezas para poder sobrellevar las amenazas y las oportunidades para fortalecer las debilidades (Chapman, 2004).

6.3. Fuerzas de PORTER

Las fuerzas de Porter analizan el sector financiero desde cinco perspectivas expuestas por Martin Porter en el siglo XX. Según el autor, estas cinco fuerzas son las que exigen en el mercado y le permite a la compañía tener un mejor manejo de los recursos para así superar a la competencia (Herrera, 2018).

En primer lugar, la empresa debe plantear su visión y, posteriormente, hacer un análisis con base en ella, de esta manera, se podrán analizar todos los aspectos cualitativos y cuantitativos para poder cumplirla. Sin embargo, no es lo único a tener en cuenta, también es importante plantear adecuadamente la misión y los valores por los cuales se regirán (Herrera, 2018).

Porter, antes de plantear sus cinco fuerzas, habla sobre los aspectos a tener en cuenta, el primero de ellos es el liderazgo de costos, grandes volúmenes de mercancía a costos bajos, para de esta manera lograr ser el mejor frente a la competencia y atraer al mayor número de personas posibles (Pérez, 2011).

Posteriormente, la empresa u organización debe buscar la diferenciación, buscar el factor único es importante para que las personas tengan un concepto claro sobre la empresa y pueda haber una recordación de marca para así generar una completa fidelización del cliente (Pérez, 2011).

Finalmente, debe haber un claro enfoque de negocio. Tener claro el nicho de mercado y segmentar la audiencia servirá para definir e iniciar con un primer producto, el cual funcionará más, que ofrecerlo en muchas cantidades ya que esto afectará significativamente el desarrollo y los objetivos de la compañía (Pérez, 2011).

Sumado a todas las estrategias, Porter recomienda que haya una completa responsabilidad por parte de todas las áreas de la compañía para así alcanzar los logros propuestos, manejando correctamente los recursos necesarios y teniendo en cuenta los insuficientes, de esta manera habrá un compromiso por parte de las áreas las cuales colaborarán entre sí de manera eficaz (Pérez, 2011).

Las 5 fuerzas de Porter utilizan un modelo de eficiente gestión, haciendo un análisis completo de la empresa en base a un estudio de la industria y cómo se comporta en ese momento, para de esta manera tener un panorama más amplio de cómo evoluciona la empresa con respecto a otras.

Las cinco fuerzas de Porter son:

1. La posibilidad de amenaza ante nuevos competidores.
2. El poder de negociación de los diferentes proveedores.
3. Tener la capacidad para negociar con los compradores asiduos y con las personas que lo van a consumir una sola vez.
4. Amenaza de ingresos por productos secundarios.
5. La rivalidad entre los competidores.

Amenaza de nuevos competidores: Como empresa se debe analizar la cantidad de competencia y de productos similares a los que se ofrece y hacer una comparación de cómo se puede mejorar con base a ellos. Las estrategias que se aplicarán se harán de acuerdo con el nivel de competencia (Herrera, 2018).

Si la competencia es alta, las estrategias serán más fuertes, como diferenciación del producto, no buscar ser estandarizados para así evitar una guerra de precios con una compañía económicamente más fuerte. Igualmente, se pueden implementar nuevas campañas de mercadeo para atraer a un mayor número de compradores y evitar una pérdida de proveedores. Para ello, debemos tener en cuenta el crecimiento de la industria en el mercado, si está en

crecimiento, debe hallarse una manera de hacer parte de ella y crecer a la par, si el crecimiento es rápido la competencia se facilitará, pues habrá una mayor cantidad de clientes a los cuales satisfacer (Herrera, 2018).

Poder de la negociación de los diferentes proveedores: Los proveedores tienen un poder y fuerza significativa en el mercado, de ellos dependerá que tanto se debe pagar por un producto. El poder de los proveedores puede variar, ya que a menor cantidad de proveedores tendrán, más facilidad de manejo sobre el precio. Sin embargo, entre más insumos haya, menos poder tendrán los proveedores pues, se podrán encontrar productos sustitutos, cuanto más fácil sea elegir entre varios, mejores ganancias, generará la compañía (Herrera, 2018).

Poder de negociación de los clientes: Esta fuerza busca analizar, cómo se debe llevar a cabo la relación con los clientes y su relación con la compra realizada, para ello la empresa debe hacer un análisis de la capacidad que tienen los compradores para generar una baja en los precios de los productos, si los compradores cuentan con una buena organización, información pertinente con respecto a precios, y estandarización de productos pueden afectar significativamente el desempeño de la compañía en el mercado (Herrera, 2018).

Amenaza por ingresos secundarios: Hace referencia a la capacidad que tienen los clientes de tomar mi producto y hacer uno muy similar, un producto sustituible generará baja rentabilidad (Herrera, 2018).

Rivalidad entre competidores: Busca enfocarse en la capacidad que tienen nuevas personas de ingresar al mercado, la competencia puede entrar fácilmente y debilitar la posición de la compañía, hay que buscar esa diferenciación, pues siempre, habrá rivales en el sector (Herrera, 2018).

También hay algunas variables que pueden afectar significativamente el resultado de un análisis basado en las 5 fuerzas de Porter, entre ellos están:

- La economía de escalas, esto quiere decir que se debe alcanzar volúmenes óptimos de producción reduciendo los costos para generar un equilibrio positivo (Herrera, 2018).

- La diferenciación de productos. El posicionamiento de un producto o servicio es indispensable para el crecimiento de una empresa ya que esto generará que su valor incremente y sea visto con mejores ojos por los consumidores e inversionistas dado el caso (Herrera, 2018).
- Las inversiones de capital. En caso de problemas o una ampliación de la compañía se puede optar por una inyección de capital a cambio de un porcentaje de la misma. Esta inyección de capital puede ser invertida en mejoras tanto de producto como internamente para la empresa (Herrera, 2018).
- Desventaja de costos. Esto jugará a favor de la compañía, a medida que la producción aumenta y los costos de esta bajan, podemos ofrecer un producto a un precio óptimo difícil de alcanzar por la competencia al tener costos más elevados (Herrera, 2018).

6.4 PESTEL

El análisis PESTEL es una herramienta estratégica usada por las empresas para poder analizar todo el panorama macroeconómico en el país que se encuentra. Gracias a estas herramientas, se puede tener una idea clara sobre el ambiente externo que rodea la empresa; para, de esta manera, desarrollar estrategias sostenibles que estén soportadas para contrarrestar riesgos externos actuales y en escenarios futuros (Chapman, 2004).

El análisis está estructurado en seis diferentes categorías que componen su nombre PESTEL: político, económico, social, tecnológico, ecológico y legal. Dado al dinamismo que se ha presentado a raíz de la aparición de las computadoras, el análisis PESTEL solventó la carencia que tiene el análisis de los estudios de Porter con la tecnología, pues tener una computadora en casa, era impensable durante la época de los 80. En el mismo orden de ideas, el flujo de información que adquirieron las empresas ayudó a que el comercio se agudizara, entrando en vigor una gran cantidad de tratados de libre comercio que impacta constantemente el análisis macroeconómico al que se ven sometidos las diferentes industrias (Chapman, 2004).

Es importante entender que este análisis es parte de la columna vertebral de la compañía, ya que su actualización constante generará un correcto desarrollo de la gestión estratégica, que no sólo afecta y define los caminos de una empresa, también permite el correcto desarrollo de los objetivos y estrategias que se buscan implementar. Si se hace un correcto desarrollo de este análisis se logrará ejecutar con éxito cualquier estrategia (Torres, 2019).

Para entrar en detalle sobre el análisis PESTEL, se debe hacer el análisis de los siguientes factores:

- **Político:** Este punto analiza las decisiones políticas de los gobiernos. Se busca tener un detalle de la estabilidad de las políticas de un país a través de los cambios de gobierno. Este factor afecta directamente las decisiones y rumbo de una compañía, e incluso, puede afectar directamente toda la industria en la que se encuentra ubicada. La política de comercio exterior, las políticas de impuestos, las leyes laborales y las restricciones al comercio, las políticas fiscales, entre otras, son sólo algunos ejemplos de las decisiones gubernamentales que pueden hacer cambiar el sector económico de la compañía.
- **Económico:** Se evalúan los cambios económicos, que pueden afectar todas las finanzas y planeaciones que rodean la compañía, con afectaciones a largo plazo. La tasa de crecimiento del país, la tasa de interés que manejan los bancos, la tasa de cambio del país, la moneda y la valorización de esta, la tasa de inflación, el ingreso per cápita de sus ciudadanos, y la tasa de desempleo. Dependiendo de la industria hay que ver en qué medida la inversión extranjera llega a afectar el desarrollo de la compañía.
- **Social:** Se investiga sobre el crecimiento de la población, la distribución o la pirámide poblacional, las actitudes estudiantiles de la población, las tasas de delincuencia, la concientización sobre la salud, los estilos de vida, y las barreras culturales.
- **Tecnológico:** Uno de los sectores más importantes en la actualidad y punto clave de este documento. El sector de la tecnología y la innovación puede afectar las formas de producción y operaciones de la empresa de manera favorable y desfavorable. Incentivos tecnológicos que da el gobierno, subsidios a la innovación y el nivel de ésta, nivel de automatización, nivel de investigación y desarrollo de las empresas, cambios tecnológicos de la industria, y conciencia a la tecnología pueden afectar la capacidad de desarrollo que posee un mercado.
- **Ecológico:** Aquí se busca entender el comportamiento del medio ambiente en el cual se encuentra situada la compañía. Entre los aspectos a tener en cuenta está el clima, políticas ambientales, cambios climáticos, presiones de la ONG'S.

- Legal: Las leyes y su funcionamiento de acuerdo al país donde se encuentre situada la compañía puede variar desde su fundación hasta el modelo de operaciones que decida manejar. Entre algunos aspectos a tener en cuenta se destacan las leyes de discriminación, leyes antimonopolios, leyes de empleo, protección al consumidor, patentes y protección a los derechos de autor, salud y leyes de seguridad.

Debido a las recientes guerras comerciales que han tenido lugar en los últimos dos años, es necesario hacer este análisis PESTEL anualmente, pues el mundo está cambiando su rumbo constantemente, y poder entender las repercusiones que tienen las acciones de las economías en el panorama global, es de suma importancia para poder crear estrategias sostenibles.

6.5. Canva

La matriz Canva, es el término acoplado a una estructura que los autores Alexander Osterwalder e Yves Pigneur explican en su libro “Generación de modelos de negocio” de 2011, la cual expone nueve pilares básicos para el buen funcionamiento de un negocio -cualquiera sea su industria- y los procesos clave para modernizar y hacer más efectivas todas las etapas del mismo.

Dentro del libro, se describe todo el proceso para el análisis o la generación de modelos de negocio a partir de un concepto que los autores definen como “Lienzo del modelo de negocios”. Este se refiere a la manera de abordar los nueve módulos que comprenden a una empresa (según el modelo de los autores) e identificar qué temas se tratan puntualmente en cada uno de ellos. De esta manera, se logra hacer cierto tipo de “anteproyecto” y revisar la viabilidad de una idea de negocio (Osterwalder y Pigneur, 2010).

Los nueve pilares o módulos descritos son: 1) Segmentos de mercado, 2) Propuestas de Valor, 3) Canales, 4) Relaciones con los clientes, 5) Fuentes de ingresos, 6) Recursos clave, 7) Actividades clave, 8) Asociaciones clave y 9) Estructuras de costos; y funcionan como un engranaje que activa otro de manera que, al esclarecer el primer módulo, se puede hacer una idea respecto al siguiente, y así hasta completarlos todos. Para explicarlos, se pueden crear ciertas preguntas en función de las cuales cada pilar responde (Osterwalder y Pigneur, 2010).

1. Segmentos de mercado: ¿Cuáles son nuestros clientes más importantes?

Hace referencia a aquella parte del mercado a la que los servicios prestados le serán de utilidad. Pueden ser masivos o muy sesgados, dependiendo del producto o servicio que la empresa ofrece (Osterwalder y Pigneur, 2010).

2. Propuestas de valor: ¿Qué problemas de nuestros clientes ayudamos a resolver?

Es el conjunto de necesidades del cliente al cual el bien o servicio brinda solución. Al igual que el primer punto, puede ser tan específico o general como el cliente lo requiera. Además, pueden también ser valores cuantitativos o cualitativos para el segmento de mercado (Osterwalder y Pigneur, 2010).

3. Canales: ¿Qué canales prefieren nuestros segmentos de mercado?

Los canales hacen referencia a las vías de comunicación que la empresa utiliza para llegar a sus clientes y mantener comunicación con ellos. Pueden ser directos, indirectos, propios o de un socio; y se dividen en fases dependiendo del momento comunicativo en el que se encuentre el mensaje que se transmite (Osterwalder y Pigneur, 2010).

4. Relaciones con los clientes: ¿Qué tipo de relaciones hemos establecido?

La relación con el cliente es una parte vital del sostenimiento de la empresa. Puede ser personal o automática, asimismo, estas dos pueden coexistir si es lo que la compañía busca (Osterwalder y Pigneur, 2010).

5. Fuentes de ingresos: ¿Por qué valor están dispuestos a pagar nuestros clientes?

La fuente de ingreso, es la manera en que una empresa crea su movimiento económico. Se necesita identificar la propuesta de valor más rentable, adecuar el costo con el que los clientes estén de acuerdo y concretar la manera en que se pagará (pago único, suscripción, pago por servicio, etc.) (Osterwalder y Pigneur, 2010).

6. Recursos clave: ¿Qué recursos clave requieren los pilares anteriormente descritos para ser efectivos?

De acuerdo con Osterwalder y Pigneur, (2010). “Son todos aquellos esfuerzos, que se requieren aplicar para que las propuestas de valor, los canales, las relaciones con los clientes y las fuentes de ingreso sean prácticas. Pueden abarcar los recursos humanos, económicos o físicos”

7. Actividades clave: ¿Qué actividades clave requieren los pilares anteriormente descritos para ser efectivos?

Las actividades clave comprenden todas las acciones vitales que deben ser recurrentes y eficientes para el desarrollo del negocio. Abarcan desde la producción del bien o servicio, hasta la manutención del mismo o las plataformas que a él se relacionen (Osterwalder y Pigneur, 2010).

8. Asociaciones clave: ¿Quiénes son nuestros socios?

Describe la interacción que se tiene con proveedores, distribuidores o colaboradores y la utilidad que cada uno de ellos presenta para el negocio. También, detalla aquellas actividades que no puede llevar a cabo la empresa y para las cuales necesita asociarse con un tercero. Siempre existen motivos de asociación, por lo cual hay que distinguirlos de antemano (Osterwalder y Pigneur, 2010).

9. Estructuras de costos: ¿Cuáles son los costes más importantes inherentes a nuestro modelo de negocios?

Debe revisarse detalladamente aquellas estructuras que sean elevadas y su relación con la propuesta de valor y las fuentes de ingresos. También, una buena estructura de costos comprende el valor de cada una de las asociaciones, actividades y recursos clave y su rentabilidad para el negocio (Osterwalder y Pigneur, 2010).

El lienzo del negocio, no solo permite hacerse una idea de cómo funcionará el proyecto, sino también es útil para identificar oportunidades de mejora plasmadas desde la teoría y evitar así cometer ciertos errores en la práctica. Además, es un modelo simple lo cual disminuye el tiempo que se gasta en dichos procesos (Osterwalder y Pigneur, 2010).

En conclusión, el lienzo para Generación de modelos de negocio, es aplicable a cualquier idea de negocio nueva o existente, además de la posición referente que ha tomado en los últimos años que ha permitido a los emprendimientos recientes aplicar toda su estructura e iniciar un camino guiado desde los

cimientos hasta el posicionamiento que estos buscan (Osterwalder y Pigneur, 2010).

6.6 Océano Azul y Océano Rojo

Un Canva Estratégico es un diagrama lineal que muestra los principales factores de competencia que tienen las industrias. Además, muestra el rendimiento de la compañía en esos factores de competencia contrastados con sus competidores directos en la industria (Hollensen, 2017).

Para poder realizar el gráfico lineal del Canva estratégico, se debe iniciar generando una tabla la cual se dividirá en dos ejes. En uno de los ejes se ubica la empresa con sus principales competidores, en el otro eje se enumeran las principales variables o factores de competencia en la industria (Hollensen, 2017).

Seguido a esto, se deben dar valores de 1 a 10 a cada una de las variables, en donde el valor dado es la percepción de qué tan bien o mal se ha desempeñado la empresa en dicha variable (Hollensen, 2017).

Posteriormente, la tabla de datos planteada se debe graficar mediante un diagrama lineal. El análisis de este diagrama se centra en encontrar aquellos puntos con un alto tráfico de competitividad y aquellos otros en donde sólo uno u otro pocos lideren claramente esa variable de competencia frente a los demás (Hollensen, 2017).

Los puntos de alto tráfico son conocidos en mercadeo como Océano Rojo, definido como “dura competencia cara a cara en las industrias maduras, a menudo no da lugar más que un sangriento Océano Rojo de rivales que luchan por un fondo de beneficios cada vez más reducido”. En otras palabras, el Océano Rojo es donde más tienden a competir las empresas de una industria sin dejar un claro ganador, por ejemplo: precio, calidad, servicio al cliente, entre otros (Hollensen, 2017).

Por otro lado, el Océano Azul son aquellos factores de competencia en donde una compañía compite con una o ninguna compañía por completo. El objetivo es poder explotar una variable o factor de competencia que tenga relación con estos Océanos Azules. El Océano Azul también es definido “como el mercado no atendido, en el que los competidores, aún no están estructurados y el mercado es relativamente desconocido. Aquí se trata de evitar la competencia directa” (Hollensen, 2017).

En otras palabras, el Océano Azul hace referencia a un espacio en el mercado el cual no es disputado por la competencia y en donde se crea una oportunidad de apertura a nuevos mercados los cuales generarán el valor diferenciador de la compañía con respecto a sus competidores.

6.7. Marketing digital

Marketing hace referencia a la mercadotecnia y ese conjunto de acciones que giran en torno a un mercado, el estudio del mismo y de los consumidores. Del mismo modo, es un análisis de la gestión comercial de la compañía para de esta manera atraer y fidelizar clientes de acuerdo a sus necesidades (Valdés, 2017).

El Marketing digital son todas estas herramientas llevadas a un ámbito online haciendo uso de nuevas tecnologías y adaptándose a los nuevos objetivos de la mercadotecnia, uno de estos objetivos, es estudiar las técnicas y estrategias desarrolladas en internet para publicitar y vender productos y servicios. Sin embargo, contrario a lo que es el marketing tradicional, el marketing digital introduce y usa la analítica web, la cual se encarga de toda la recolección de datos que permitirán analizar si la campaña implementada está siendo efectiva y por qué, pues cada movimiento lleva a cabo en la red deja un rastro e interpretación de la interacción del consumidor con la información con la que está interactuando en el momento (Valdés, 2017).

Web y Marketing 3.0 y su evolución

La base de todo este avance en torno al Marketing digital data de la evolución de la web. En sus inicios la web 1.0 fue la base de lo que hoy en día se conoce como como web 3.0, dicha base constaba de elementos simples como construcción de web estática a base de HTML, utilizada principalmente para lectura de anuncios y adquisición de información.

Posteriormente, la web evolucionó a la 2.0 volviendo más dinámica la participación del usuario, permitiendo que este pudiera reproducir y escuchar videos, audios e imágenes. Finalmente, la evolución llegó a la web 3.0, en donde el usuario ya no solo participa sino interactúa directamente con el contenido que está presenciando, por lo cual ahora se ha facilitado el análisis de consumo y re-marketing, lo que quiere decir que hay una retroalimentación por parte de la audiencia y así se pueden adaptar con más facilidad campañas publicitarias con base a un target específico, es decir, si una persona en específico busca cualquier tema las cookies cumplirán la función de organizar esa información y empezar a elaborar publicidad de acuerdo a sus búsquedas.

Debido a esta evolución, la manera de llegar a los clientes también ha evolucionado, este tipo de tecnología no busca solo vender un producto sino vender una experiencia. En las tecnologías anteriores el objetivo principal se basaba en ofrecer un servicio y satisfacer una necesidad, actualmente hay una interacción directa con el cliente donde su retroalimentación y reacción ayudará al mejoramiento y personalización de los productos y servicios ofrecidos por la compañía, pues ya no basta con satisfacer deseos sino se debe superar las expectativas dando más de lo que se puede ofrecer.

El alcance que ha tenido esta revolución digital ha sido gracias a la facilidad y accesibilidad de los medios interactivos digitales, permitiendo una comunicación multidireccional con los clientes por el fácil alcance que tenemos con ellos.

Ventajas del marketing digital

- Reducción de costos: El marketing digital actualmente utiliza diferentes herramientas que son de más fácil alcance e incluso más amigables con el medio ambiente, pues no es necesario cambiar constantemente el medio, sino que este puede ser reutilizable, los contenidos pueden prevalecer y tener algunas variaciones sin necesidad de cambiar por completo el mensaje, lo que constituye una ventaja para toda empresa.

- Mayor cubrimiento de audiencias: Es más sencillo llegar a más usuarios, pues puede haber un contacto directo con ellos a través de la web, ofreciendo un catálogo de productos y generando inmediatez a bajo costo tanto como para el cliente como para la empresa.

- Mayor interacción con el cliente: Uno de los aspectos más importantes es la opinión de los usuarios y clientes pues a partir de esto habrá una retroalimentación que servirá para planes de mejora de los productos y servicios.

- Las estrategias usadas son cuantificables: La analítica web permite que haya unas estadísticas más exactas y unas interacciones más medibles para saber si se han obtenido resultados o se deben hacer mejoras.

- Mejora en la recordación de marca: Esto permitirá facilitar la captación y fidelización de clientes.

Las 4 Fs del marketing

Paul Fleming, experto en marketing digital hace una traducción de las 4p del marketing tradicional y las transforma en las 4f del marketing digital. Son las siguientes:

Flujo: Es la forma de interacción que tiene el producto con el cliente, si dicho producto le ofrece al cliente una experiencia generará un valor añadido.

Funcionalidad: Contenido de calidad y adecuado a las personas, este ítem busca en la forma en que se dará el contenido a los usuarios de tal manera que la navegabilidad y usabilidad sea lo más sencilla posible.

Feedback: La retroalimentación por parte de los usuarios permite hacer un análisis más detallado de sus necesidades y su experiencia, de esta manera se busca la mejora de los productos o servicios y permitirá que el cliente tenga una mejor experiencia.

Fidelización: Por último, es importante hacer que el cliente se sienta identificado con el producto o servicio para que la compañía demuestre un completo interés en sus necesidades, esto permitirá que haya un mejor feedback a través de un intercambio de opiniones y sugerencias, por plataformas digitales y generará atraer nuevos clientes potenciales.

Plan de marketing digital

Antes de iniciar cualquier proyecto relacionado con el marketing digital se debe desarrollar un plan que respalde todas las ideas que se están exponiendo, este plan debe contener los objetivos y la planificación del cómo se ejecutarán las acciones que se llevarán a cabo. Para ello es necesario tener una completa preparación y un documento que contenga toda la información necesaria para alcanzar los objetivos, siendo lo más específicos posibles para, de esta manera, tener una orientación clara.

Etapas del Plan de Marketing Digital

Las etapas de un plan de marketing pueden variar dependiendo de la compañía. Sin embargo, las 5 etapas más comunes son:

Análisis Interno: como se suele hacer tradicionalmente, se debe realizar un análisis interno y externo que nos permita conocer más sobre el entorno y cómo juega a nuestro favor o en nuestra contra. Se pueden hacer análisis comunes como el FODA, Pestel, entre otros. Es necesario tener en cuenta todos los factores que influyan en el proceso y mejoramiento de la empresa.

Estudio de la compañía a nivel digital: adicionalmente, es importante detectar en qué situación se encuentra la compañía a nivel interno y a nivel digital:

- Sitio web
- Publicaciones y plataformas
- SEO- Posicionamiento de la página en un sitio web
- Redes sociales: Contenido novedoso e índice de participación, así como el perfil y la experiencia de la persona que administra las redes sociales.
- Analizar internamente las estadísticas, si el contenido genera una buena apariencia y atracción con los clientes.
- Publicidad digital en términos de una inversión adecuada de pauta en diferentes canales y administración adecuada del contenido.
- Analítica web, es decir el tráfico de visitas en nuestros sitios web, tiempo de permanencia y navegación.

Análisis externo: La compañía debe tener total claridad del sector en el que se encuentra y si el mercado se encuentra en un punto maduro o emergente. Lo anterior determinará las acciones deben ser tomadas para así seleccionar un público objetivo, los perfiles y la estrategia y plataforma que se adapta más a ellos. Luego se llevará a cabo el desarrollo del perfil del público objetivo o cliente seleccionado previamente en función a sus necesidades, intereses, etc.

Una vez se tenga claro el perfil del cliente, al que se busca llegar por medio de la estrategia digital; se debe tener en cuenta también la competencia y cómo se han movido en el mercado digital, entender las estrategias usadas, adaptarlas y lograr mejorar los procesos que ya han usado.

Objetivos: los objetivos a desarrollar en el plan de Marketing Digital deben ser alcanzables, completos y específicos, y su plazo de cumplimiento debe fijarse mínimo a 6 meses y máximo 12 meses, dependerá mucho de la situación digital actual y de los recursos humanos con los que cuente la compañía. Lo anterior busca que los resultados proporcionan objetivos medibles y temporales, para de esta manera actualizar constantemente la estrategia digital y el alcance que busca tener la compañía en dicho sector económico.

6.7 Estrategias del marketing digital

Todo plan de Marketing Digital requerirá de ciertas estrategias que pueden potencializar un producto o servicio de manera online logrando tener un alcance más amplio.

Actualmente existe un amplio abanico de estrategias que pueden ser implementadas por las compañías para su crecimiento digital. Sin embargo, a continuación, nos centraremos en aquellas estrategias que son utilizadas con más frecuencia a 2021 y las cuales requieren de una implementación y análisis más profundo y efectivo.

Inbound marketing

En concepto fue creado en 2005 por Brian Halligan y Darmesh Shah, como una estrategia que atrae al cliente de manera natural hacia un producto en específico sin causar interrupciones. Del mismo modo, busca facilitar la manera en que la compañía llevará a cabo sus flujos de trabajo, incluyendo los objetivos: cómo incrementar el número de personas que visitan el sitio web de la compañía, posteriormente conseguir que estas personas se conviertan en canales de contacto para la compañía, es decir, que haya un intercambio de información constante sobre los productos y finalmente, lograr enganchar a esta persona para que se convierta en un cliente.

Para atraer al cliente potencial se usan las siguientes estrategias principales:

- **Atracción:** Pueden llegar a través de marketing de contenido, redes sociales, email marketing, video marketing, SEO, entre otros. En cualquiera de los canales mencionados se debe brindar al cliente potencial los objetivos de la compañía e ideas que estén relacionadas con sus gustos y creencias para así,

aumentar el tráfico y la interacción llevándolos a adquirir más información al respecto.

- **Convertir:** Una vez atraídos a visitar el sitio web principal de la compañía empezará la conversión del cliente. Ofrecer productos de calidad llamando su atención a determinadas acciones que lograrán la adquisición de información del cliente o del producto específicamente, con la recolección de esta información la empresa empezará a crear su base de datos con clientes potenciales.
- **Automatización del marketing:** Estos clientes potenciales y visitantes virtuales se han convertido en Leads, personas registradas en las bases de datos de la compañía, las cuales serán fidelizadas a través del Lead Nurturing.

El Lead Nurturing es una técnica usada, para nutrir la relación con los clientes a través de técnicas automatizadas, que pueden variar en función de sus características, llegando a ellos por medio de correos automatizados, chatbots, re-targeting y listas dinámicas. A través de una investigación de sus gustos y necesidades se llevará al usuario al cierre final de la compra.

- **Fidelización del cliente:** Al finalizar este proceso el objetivo final es fidelizar al cliente, el cual, por medio de su experiencia atraerá a más clientes, esto convierte a estos clientes fidelizados en promotores de la marca los cuales pueden compartir su experiencia por los distintos canales virtuales, ya sea redes sociales, blogs, entre otros. Lo anterior permite que haya un testeo A/B, es decir, el análisis de una campaña frente a otra campaña y sus beneficios y falencias.
- **Análisis final:** Posterior a este proceso, se debe hacer una medición de las acciones realizadas, para definir el éxito que ha tenido las estrategias aplicadas, esto es permitido una vez más por la analítica web y toda la información que nos brinda sobre la interacción de los usuarios con la información brindada.

Marketing de Contenido

Es una técnica centrada en la creación y correcta distribución de un contenido orientado a un público objetivo, de tal manera que se sientan atraídos hacia el producto o servicio que se les está presentado y una vez allí iniciar todo el proceso de fidelización del cliente. Esta técnica es importante ya que gracias a ella se generará contenido de calidad que logre cumplir los objetivos de la compañía.

Entre los beneficios del Marketing de Contenidos están:

- **Aumento del tráfico en la web:** la búsqueda de contenido se ve aumentada más por calidad que por cantidad. El usuario final agradecerá todo aquel

contenido con el que se sienta identificado y con el cual logre tener mayor relación e interacción.

- Diferenciación de marca: Un buen contenido genera confianza y credibilidad, por lo que estos valores ayudan a que haya una diferenciación de la marca, la cual se caracteriza por ser muy precisa, al satisfacer las necesidades de sus clientes.
- Genera LEADS: Si el contenido atrae y genera la confianza necesaria, los clientes potenciales pueden brindarnos de manera más sencilla información sobre ellos.
- Mejora de posicionamiento.
- Fideliza a los clientes.

Analítica web y SEO - SEM:

Analítica web: La analítica web es una estrategia de recopilación de datos del sitio web creado por la compañía. Con base a esta recopilación de datos se pueden tomar decisiones de mejora del sitio (IG, 2017).

Antes de iniciar con un análisis de la información recopilada en el sitio web es importante plantear unos objetivos, saber qué se busca conseguir con la web para así definir de una mejor manera los planes de mejora (IG, 2017).

Los objetivos principales en la analítica web deberán centrarse a nivel de negocio y a nivel del cliente, definir qué quiere la compañía y definir cómo hará la navegación de la página web mucho más personalizada para sus usuarios (IG, 2017).

Una vez estén definidos estos objetivos pasarán a convertirse en KPIs, Key Performance Indicators o Indicadores Clave de Desempeño. Algunos de los más usados son los siguientes:

- Tráfico natural del usuario en la página.
- Cantidad de visitas o clicks que hace el usuario sobre los anuncios SEM.
- Cantidad de búsquedas que realiza en el sitio web.
- Cuántas y cuáles son las palabras clave que más usan los usuarios, en lo posible tener una lista de 10 palabras clave.
- Palabras clave potenciales para atraer usuarios.

- Páginas indexadas de Google.
- Ranking de posicionamiento del sitio web en Google.

Posteriormente, se hará todo el análisis del movimiento del sitio web a través de implementación de códigos de analítica, la compañía puede hacer uso de algunas herramientas virtuales como Google Analytics, o puede crear su propio código fuente que le ayudará a tener información mucho más privilegiada y precisa de su sitio web. Con el apoyo de estas herramientas se llevará a cabo el análisis y la recopilación de los datos que se obtienen de los códigos programados (IG, 2017).

Para este análisis se aplica el tiempo definido en los objetivos, durante el cual se desea hacer un análisis de la web y de esta manera obtener un volumen de datos que demuestren lo que sucede en la página y gracias a la recopilación de esta información podremos ver qué es lo más común que hacen los usuarios en el sitio web, qué falencias tiene y opciones de mejora para que su navegabilidad sea más personalizada y se incremente el tráfico con el fin de cumplir los objetivos (IG, 2017).

SEO: SEO, son las siglas de “Search Engine Optimization”, es decir, “Optimización para Motores de Búsqueda”, esta práctica consiste en mejorar el posicionamiento de nuestro sitio web a través de Internet. Para mejorar este posicionamiento varía según los algoritmos que el sitio web muestre a los navegadores, de tal manera que sea considerado óptimo para su muestra (IG, 2017).

Los 4 factores más importantes son:

- La autoridad de dominio: una web con más autoridad es aquella que genera más tráfico de visitas y también logra más enlaces entrantes. Esto conduce a, que ante los navegadores la página sea de confianza y autoridad (IG, 2017).
- Relevancia de contenido: es una relación búsqueda contenido, es decir, los usuarios entran en búsqueda de información, si el contenido es pertinente y atiende las necesidades del usuario este valorará la página de manera positiva mejorando su posicionamiento (IG, 2017).

- Enlaces entrantes: el tráfico de la página web será valorado por los motores de búsqueda. Entre más enlaces entrantes tenga un sitio web en los motores de búsqueda, mayor será su movimiento y ocupará los primeros lugares al ser buscada (IG, 2017).
- Calidad de la web: los motores de búsqueda consideran importantes una página de buena calidad, que sea fácil de usar, navegable y de carga rápida (IG, 2017).

Para aplicar el SEO en una página web es importante hacer ciertas mejoras al interior de la página en cuanto a su usabilidad y navegabilidad, con el fin de mejorar el posicionamiento y la experiencia del usuario. Es importante seguir estos puntos:

1. Calidad de la web: es importante tener una página web innovadora, con características modernas y funcionales. Para mejorar la calidad de la web se requiere:
 - a. Tiempo de carga de la página: evitar que el tiempo de carga sea de un rango de 2 a 4 segundos.
 - b. Optimización de imágenes: se recomienda hacer uso de imágenes con poco peso y en general con etiquetas que los navegadores registren como buenas.
 - c. Títulos de las entradas: es una manera de organizar los elementos que se encontrarán en la página web, en este caso para los títulos es recomendable usar la etiqueta H1.
 - d. El sitio web debe tener un sitemap: esto permitirá a los motores de búsqueda conocer la ubicación y estructuración del sitio web, puede hacerse por medio de herramientas online.
 - e. Diseño limpio y amigable: será valorado el diseño web de tu página con base a su usabilidad, contenidos limpios y que estén alineados con los objetivos de búsqueda de los usuarios.
 - f. Diseño responsive: el diseño web debe ser adaptable a varios dispositivos (IG, 2017).

SEM: “Search Engine Marketing o Marketing en Motores de Búsqueda”, consiste en una forma de posicionamiento web en los motores de búsqueda. En el SEO se hace un posicionamiento orgánico del sitio web, es decir, factores que pueden manipularse desde la creación del sitio web hasta el mantenimiento del mismo, por el contrario, el SEM hace referencia a todos los enlaces que puede pagar el sitio web para mejorar su posicionamiento (SCP, 2017).

La base del SEM es que a través del pago a diferentes empresas que se encargan de mejorar la visibilidad del sitio web, uno de los ejemplos más claros es Google Adwords, estas plataformas ofrecen un amplio portafolio de funciones y herramientas clave a las que se pueden acceder por medio del pago, y las cuales garantizan un mayor tráfico de visitas en el sitio web (SCP, 2017).

Entre algunas de las ventajas del SEM a diferencia del posicionamiento orgánico SEO es que puede potencializar la velocidad con la que un proyecto o empresa puede posicionarse en los motores de búsqueda ya que se generan mejores optimizaciones, conversiones y métricas más exactas y un mayor alcance (SCP, 2017).

Publicidad Digital

La publicidad digital es la aplicación de la mercadotecnia y todas las estrategias de publicidad tradicional en los medios digitales. Este tipo de publicidad es utilizada por medio de Internet para que las empresas puedan llegar a sus consumidores a través de sus dispositivos inteligentes. Este tipo de publicidad ofrece algunas ventajas respecto a la tradicional ya que cuenta con un mayor alcance y es menos invasiva.

Algunas formas de hacer publicidad digital incluyen: email marketing, mercadeo en buscadores web (SEM), publicidad en redes sociales, banners digitales y publicidad móvil.

Formatos de publicidad digital:

- **Display tradicional:** Es aquella publicidad que hace uso de los elementos gráficos y es más conocida por los banners digitales. Pueden ser estáticos (piezas fijas) o animados (videos o gifs).
- **Publicidad en buscadores:** Este tipo de publicidad son enlaces patrocinados que se ubican en las esquinas o cabeceras de la web para redirigir al productor que se busca distribuir.

- Video Display: Son anuncios en video que se asignan a otro contenido de video. La mayoría se distribuyen en YouTube o en la Red de Display de Google.
- Text link: Más conocidos como hipervínculos, se asignan a un contenido tipo blog o revista.
- E-mail marketing: Es un modelo de publicidad que consiste en enviar correos publicitarios y personalizados a aquellas personas o suscriptores incluidos en una base de datos que hayan ingresado su información en nuestro sitio web, pueden incluirse en el mensaje otro tipo de publicidad como videos o banners.
- Mobile: Consiste en la adaptación de los formatos ya mencionados (Banners, videos botones de acción, etc.), los cuales son completamente adaptables a teléfonos móviles.
- Publicidad en redes sociales: Las actuales redes sociales cuentan con diferentes formatos y tipos de campañas publicitarias.

Marketing en Social Media

El marketing en las redes sociales es un tipo de estrategia que utiliza herramientas de mercadeo y, como canales de promoción, estas plataformas tomando las herramientas de alcance que estas ofrecen.

Las redes sociales se han modificado a sí mismas adaptándose a la necesidad de mercantilizar, implementando herramientas como streaming, publicidad en los videos, secciones destinadas al mercadeo de productos como Market Place para Facebook.

Facebook es una de las redes sociales más usadas para este fin, pues actualmente cubren la mayor parte del mercado. 1.95 billones de personas han tenido contacto con publicidad a través de esta plataforma, el 44% de ellas mujeres y el otro 56% hombres. El 32% de las personas del mundo mayores de 13 años acceden a Facebook, la mayoría de veces de sus dispositivos móviles (Rosgaby, K., 2020).



(Branch, 2020).

El uso de las redes sociales ha aumentado en los últimos años, los usuarios pasan aproximadamente más de 13 horas al día haciendo uso de estas plataformas.

En la actualidad, estos canales de comunicación han convertido a los usuarios en multiplataforma, es decir, pueden consumir más de una red social al tiempo, e incluso obtener contenido de más de un usuario.

Es importante mencionar que actualmente los smartphones, lideran el mercado con relación a la forma en la que los usuarios acceden a todo el contenido de las redes sociales convirtiéndolo en el canal de relación principal. Los sitios web están siendo optimizados para tener una interfaz mucho más útil y accesible. Luego de los teléfonos celulares el dispositivo más usado es la laptop y los computadores de escritorio.

El 89% de las actividades y opciones realizadas por los usuarios cuando ingresan a internet y sus dispositivos es acceder a las redes sociales. Un tercio de usuarios interactúan con las publicidades digitales, el otro porcentaje los cierran, de este porcentaje un 55% ingresa a esta publicidad con el objetivo de comprar productos, en la mayoría de ocasiones son artículos de calzado y ropa.

El Marketing en redes sociales se ha convertido en una de las herramientas más utilizadas por las grandes industrias y aún más por emprendimientos nacientes quienes han encontrado en estas plataformas una manera más económica de dar a conocer sus servicios y enganchar a todos aquellos clientes potenciales.

Cada red social tiene opciones de anuncios, son las siguientes:

- Facebook Ads: El sistema de anuncios de Facebook permite promocionar una Página de Facebook, Sitio Web, Evento o Aplicación. Los anuncios aparecen en el inicio de cada usuario y cada click que tenga el anuncio será sumado al pago que se deberá realizar a Facebook.

Para tener un mayor control de las campañas y anuncios que se crean es importante crear una sesión con Business Manager de Facebook, de esta manera se tendrá una base de datos y datos más específicos de la publicidad.

Esta forma de anunciar productos o servicios permite tener una segmentación mucho más específica de los usuarios, llegan a grandes niveles de segmentación de una manera más rápida y económica.

A inicios del 2014 Facebook cambió la estructura de sus campañas y anuncios de la siguiente manera:

- Campaña: La empresa puede crear varias campañas, cada una con su objetivo específico enfocadas a las metas previstas.
- Conjunto de anuncios: Consiste en un grupo de anuncios con segmentos y objetivos más específicos.
- Anuncios: Gracias a las divisiones anteriores, los anuncios en sí, buscan tener especificaciones que los hagan más ventajosas al momento de llegar a los usuarios.

6.7. Imagen de marca

La imagen de marca es creada por un grupo de elementos tangibles e intangibles que representa todo el valor que tiene una empresa y quiere transmitir a sus consumidores.

Enfocando en los valores que tiene “Versus Visual Solutions”, como servicio, es de suma importancia entender que no solamente quiere transmitir una idea, sino también una experiencia completa, que venga acompañada de sensaciones

y soluciones. Ésta, necesariamente tiene que ir acorde a los valores empresariales que se plantean en el manual, donde la pasión, el respeto, la tolerancia, y la libertad son sus pilares principales que guían todas las decisiones internas y externas que se tomen. Además de eso, como valores de apoyo tenemos la eficiencia, diversidad y, no menos importante, la calidad.

Para ello, nos vamos a basar en los siguientes parámetros: cumplir las expectativas, comunicación homogénea y la coherencia, apoyando los valores de la empresa. Actualmente hay una tendencia inmensa en el mundo empresarial que se rige por la simplicidad y el minimalismo como un mantra de trabajo, lo que se transmite generalmente con colores 'base' o primarios, es decir: blanco, rojo, azul y amarillo; y frases que no superen los 50 caracteres en el medio o en su construcción de imagen.

Por ende, "Versus Visual Solutions", puede hacer honor a todos sus valores con la tergiversación de la conocida frase: 'menos es más'; donde menos sea más y más, sea menos; es decir: eficaz, es más. De esta forma, hacerle honor a la calidad es algo implícito, donde los recursos se aprovechan al máximo para proveer el máximo de calidad. Esta imagen no solo se verá reflejada en el exterior, sino, también en el interior de la empresa, donde las políticas y los valores sean coherentes con la eficacia de los recursos.

La construcción de esta imagen tendría como ventaja en el mercado los siguientes factores:

- Inversión en marketing: El marketing, no solo es fundamental para atraer a la gente, también lo es; para crear una construcción social en el colectivo de una imagen coherente y digna; que, a futuro, traerá muchos beneficios económicos, al ser visualmente más reconocida por la mayoría y así, sobreponer la calidad de acercamientos a la cantidad de ellos.
- Diferenciación: Como bien lo dice el rubro, la diferenciación con respecto a competidores es un aspecto que puede traer muchos beneficios de cohesión, donde no solo la imagen visual, auditiva o constructiva de la empresa están claras, sino también, los valores bajo los cuales esta se rige.
- Facilidad de acercamiento: No es un secreto para nadie que en la actualidad contamos con lienzos para el acercamiento con el público en cualquier escenario, en cualquier momento, por ende, la imagen visual de marca no solo

tiene que apeteer el ojo, si no de igual forma, arrastrar todos los valores a los cuales la empresa le hace honor a su círculo de proveedores o de clientes. Que una imagen se vuelva una historia.

7. MARCO CONTEXTUAL

7.1. Política y economía colombiana

- Geografía: Colombia cuenta con 32 departamentos, su capital, Bogotá, 1'141.748 kilómetros de extensión, costa en el océano Pacífico y Atlántico, y además está compuesto en un 41% por La Amazonia colombiana. Tiene fronteras con Venezuela, Perú, Ecuador, Panamá y Brasil, y es el cuarto país más grande de la región sudamericana.
- Estado: Colombia, está consolidada como una república unitaria, descentralizada, dividida en 32 departamentos y una capital distrital. Actualmente, su sistema de gobierno se denomina 'presidencialismo', al igual que el resto de países en la región suramericana; esta figura, está descrita como el centralismo unipersonal de poder ejecutivo electo mediante la democracia por el pueblo de la nación. Según la constitución del 91, el denominado presidente, acepta las labores de: jefe de estado, de gobierno y de suprema autoridad administrativa. El ciudadano que de forma voluntaria decida tomar este título, es elegido cada 4 años, sin la posibilidad de reelección por voto secreto del pueblo. Además de la mencionada figura, el poder nacional también se distribuye en dos ramificaciones que llevan por nombre: poder legislativo y poder judicial, siendo esta última, la encargada del poder militar colombiano.
- Percepción política: Durante los últimos 50 años, la política colombiana se ha tildado de 'débil' y 'elitista', por organizaciones de derechos humanos, otros países y por el pueblo mismo. Es uno de los países envueltos en la ola de corrupción en Suramérica que se ha venido destapando en la última década, dejando al descubierto robos millonarios de fondos nacionales destinados a diferentes causas, alianzas filiales o económicas entre los representantes políticos y la industria del narcotráfico. De igual forma, la situación de violencia continuada que vive el país desde la época del Frente Nacional ha contribuido a organizar las Fuerzas Armadas y prever otros mecanismos para combatirla con las armas, pero con resultados poco vistosos y con serias consecuencias respecto al tema de los Derechos Humanos.

- Economía colombiana: El país se rige por su moneda oficial, el peso. Tiene más de 10 tratados de libre comercio y hace parte de organizaciones globales como la ONU, el Fondo Monetario Internacional, el Grupo Banco Mundial, el BID (Banco Interamericano de Desarrollo), Unasur, la OMC (Organización Mundial de Comercio), Mercosur, entre otras. Primordialmente, su economía se basa en la producción de materias primas cuyo fin es la exportación. Sin embargo, no cuenta con un modelo claro que le permita definir una estrategia comercial para continuar desarrollándose. ^[11]

7.2. Industria Audiovisual en Colombia y la economía naranja

La economía naranja es un término acuñado por el actual presidente de Colombia, Iván Duque, para referirse a la economía creativa que planteó John Howkins en 2011; y que expone un modelo económico basado en la cultura y el conocimiento (recursos intelectuales) y no en los recursos naturales de una sociedad (Impacto TIC, 2019).

Según Duque, estos recursos son los que el país debería utilizar para posicionarse económicamente en la región latinoamericana y en el globo entero; y es por esto que las industrias creativas están siendo impulsadas y promovidas dentro del actual plan de gobierno colombiano (Impacto TIC, 2019).

Bajo esta premisa, el gobierno colombiano ha previsto una serie de planes y beneficios para aquellas empresas que se desempeñen dentro de las áreas creativas y estén inscritas con alguno de los 26 códigos de Clasificación Industrial Internacional Uniforme (CIIU) a los que dichos beneficios pueden ser aplicados. Dentro de estos códigos, se encuentran los relacionados a producción, post producción y distribución de películas, videos y creaciones audiovisuales; así como la producción fotográfica y las actividades especializadas de diseño, entre otros (Impacto TIC, 2019).

Ahora bien, entendiendo que la industria audiovisual se compone de todos aquellos productos o contenidos que se mueven dentro y por medio del sector creativo, se puede inferir que, gracias a la actual disposición económica, su crecimiento en Colombia se ha visto altamente incrementado.

A principios de 2018, existían en el país alrededor de 12.000 empresas legalmente constituidas prestando servicios en este campo según la Cámara de Comercio, donde cerca de 9.000 empresas se encontraban en la capital, Bogotá. Actualmente, a dos años después de la implementación de estas iniciativas, se puede decir que todo el campo creativo en Colombia ha crecido

exponencialmente. Las universidades han integrado carreras creativas relacionadas a la comunicación audiovisual, el diseño multimedial, entre otras disciplinas que envuelven a la industria creativa del país; y las empresas están abriendo posiciones para personal creativo, que pueda representar sus valores y políticas por medio de piezas artísticas que llamen la atención de sus consumidores (Invest in Bogotá, 2021).

Además, Bogotá se ha convertido en un referente para la cultura latinoamericana. Es ahora parte de la Red de Ciudades Creativas de la Unesco y actualmente es sede de diferentes festivales y eventos culturales. De acuerdo al artículo 'Industrias creativas y culturales' publicado a principios de enero de 2020 en Investinbogota.org: "La capital concentra la mayoría de las empresas de la cadena de valor del sector en el país, con el 74 % de las empresas de industrias creativas, seguida de regiones como Antioquia-Medellín 10 % y Valle-Cali con el 6%."

Empero, es importante tener en cuenta que la competencia en la prestación de servicios viene en aumento y los puestos de empleo para aquellos que arrancan su vida laboral, son limitados. Por esto, y teniendo en cuenta la información expuesta anteriormente, se puede contemplar la posibilidad de un panorama alentador para aquellas personas que, a diferencia de emplearse, buscan emprender dentro de la industria creativa del país.

Por ejemplo, una de las disposiciones del gobierno, es la Ley de Financiamiento que ahora incluye exenciones de renta por hasta 7 años para aquellas empresas cuyas actividades se encuentren bajo los CIIU autorizados y que cumplan con los siguientes 7 requisitos expuestos en el artículo 79 de la Ley 1943 de 2018:

a) Las sociedades deben tener su domicilio principal dentro del territorio colombiano, y su objeto social exclusivo debe ser el desarrollo de industrias de valor agregado tecnológico y/o actividades creativas;

b) Las sociedades deben ser constituidas e iniciar su actividad económica antes del 31 de diciembre de 2021;

c) Las actividades que califican para este incentivo son las siguientes: (Códigos CIIU)

CÓDIGO CIU	DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD
3210	Fabricación de joyas, bisutería y artículos conexos
5811	Edición de libros.
5820	Edición de programas de informática (software)
5911	Actividades de producción de películas cinematográficas, videos, programas, anuncios y comerciales de televisión
5912	Actividades de posproducción de películas cinematográficas, videos, programas, anuncios y comerciales de televisión
5913	Actividades de distribución de películas cinematográficas, videos, programas, anuncios y comerciales de televisión
5914	Actividades de exhibición de películas cinematográficas y videos
5920	Actividades de grabación de sonido y edición de música
6010	Actividades de programación y transmisión en el servicio de radiodifusión sonora
6020	Actividades de programación y transmisión de televisión
6201	Actividades de desarrollo de sistemas informáticos (planificación, análisis, diseño, programación, pruebas)
6202	Actividades de consultoría informática y actividades de administración de instalaciones informáticas
7110	Actividades de arquitectura e ingeniería y otras actividades conexas de consultoría técnica
7220	Investigaciones y desarrollo experimental en el campo de las ciencias sociales y las humanidades
7410	Actividades especializadas de diseño
7420	Actividades de fotografía
9001	Creación literaria
9002	Creación musical
9003	Creación teatral
9004	Creación audiovisual
9005	Artes plásticas y visuales
9006	Actividades teatrales
9007	Actividades de espectáculos musicales en vivo
9008	Otras actividades de espectáculos en vivo
9101	Actividades de bibliotecas y archivos
9102	Actividades y funcionamiento de museos, conservación de edificios y sitios históricos
Actividades referentes al turismo cultural.	

(economianaranja.gov.co)

d) Las sociedades deben cumplir con los montos mínimos de empleo que defina el Gobierno. nacional, que en ningún caso puede ser inferior a tres (3) empleados. Los empleos que se tienen en cuenta para la exención en renta son aquellos relacionados directamente con las industrias de valor agregado tecnológico y actividades creativas. Los administradores de la sociedad no califican como empleados para efectos de la presente exención en renta;

e) Las sociedades deben presentar su proyecto de inversión ante el Comité de Economía Naranja del Ministerio de Cultura, justificando su viabilidad financiera, conveniencia económica y calificación como actividad de economía naranja. El Ministerio debe emitir un acto de conformidad con el proyecto y confirmar el desarrollo de industrias de valor agregado tecnológico y actividades creativas;

f) Las sociedades deben cumplir con los montos mínimos de inversión en los términos que defina el Gobierno nacional, que en ningún caso puede ser inferior a cuatro mil cuatrocientas (4.400) UVT y en un plazo máximo de tres (3) años gravables. En caso de que no se logre el monto de inversión se pierde el beneficio a partir del tercer año, inclusive;

g) Los usuarios de zona franca podrán aplicar a los beneficios establecidos en este numeral, siempre y cuando cumplan con todos los requisitos señalados en este artículo para efectos de acceder a esta exención.

Además, también existen líneas de crédito para apoyar a pequeñas y medianas empresas que se desarrollen en la economía creativa del país. Los programas Bogotá Crea y Bogotá Se Acelera, en conjunto con Bancoldex, ofrecen hasta 30.900 y 40.300 millones de pesos con plazos de 5 y 3 años respectivamente, para ser invertidos en procesos de producción o modernización de productos, inscripción de patentes o simplemente actividades que mejoren la competitividad de la empresa que adquiera el préstamo (Impacto TIC, 2019).

Dejando de un lado la financiación que actualmente se presta a empresas del sector, es importante resaltar también el entorno que se les ofrece y las regulaciones que en este se encuentran. Para ello, y otras actividades, existe el ABC de la Economía Naranja, un documento que establece todo lo relacionado a la cultura creativa de la que tanto se ha hablado (Mincultura, 2019).

Allí, se establecen siete elementos base para el desarrollo económico de todos los sectores incluidos. Estos elementos se definen como Las 7 Íes de la Economía Naranja y hacen referencia a todas las partes que juegan un rol en su correcto desempeño:

a) *Instituciones*: Encargadas de articular todo el entorno. Se encuentra el gobierno y todas aquellas partes que tengan interés en la economía naranja.

b) *Información*: Cifras, estudios y valoraciones del entorno naranja.

c) *Inspiración*: Creación, producción y promoción frecuente de elementos culturales.

d) *Inclusión*: Constante trabajo para implementar programas de formación en disciplinas artísticas y creativas.

e) *Industria*: Soporte y contribución técnica al mercado y sus emprendimientos.

f) *Integración*: Posicionamiento internacional, colaboración y cooperación entre industrias locales y exteriores.

g) *Infraestructura*: Disposición de bienes y materias para llevar a cabo las actividades de la industria.

Se puede decir entonces, que existe un panorama alentador para la industria creativa colombiana; no solo por la insistencia del gobierno en explotar dicho sector, sino también por la disposición del consumidor a recibir productos provenientes de esta industria. Y es que a pesar del inmenso reto que emprender representa, la dirección a la que apunta la economía colombiana y latinoamericana es favorable para aquellos que buscan sustento por medio de la explotación de talentos (Mincultura, 2019).

8. MARCO CONCEPTUAL

8.1. Nombre e idea de negocio

“Versus Visual Solutions” es una empresa constituida por comunicadores audiovisuales la cual, por medio de la generación de contenidos multimedia, busca resolver problemas publicitarios y de comunicación de empresas ya existentes centradas en la industria deportiva para, de esta manera optimizar la venta de sus productos o servicios y brindarles una imagen más acorde a sus actividades.

8.2. Manual de marca



VERSUS VISUAL SOLUTIONS

Manual de Marca

Con el propósito de guiar y promover el buen uso de la imagen de Versus Visual Solutions, se crea el presente Manual de Marca. Para asegurar una reproducción fiel de nuestra esencia.

Elementos Básicos

Elementos Básicos. **Simbolo.**



Elementos Básicos. **Simbolo Monocroma.**



Elementos Básicos. **Logotipo.**



VERSUS VISUAL SOLUTIONS

Elementos Básicos. **Logotipo Monocroma.**

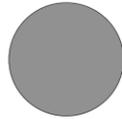
VERSUS VISUAL SOLUTIONS



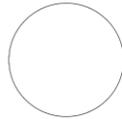
VERSUS VISUAL SOLUTIONS

Elementos Básicos. **Colores Corporativos.**

#000000 / R0 G0 B0 / C0 M0 Y0 K100



#919191 / R145 G145 B145 / C0 M0 Y0 K43



#FFFFFF / R255 G255 B255 / C0 M0 Y0 K0

Elementos Básicos. **Tipografía.**

ABCDEFGHIJKLM
 NOPQRSTUVWXYZ
 YZÀÁabcdefghijklm
 nopqrstuvwxyzàáé&
 1234567890(\$£€.,!?)
50

Baskerville.

Marca Principal

Marca Principal.



VERSUS VISUAL SOLUTIONS

Marca Principal. **Usos Incorrectos.**



CORRECTO



VERSUS VISUAL SOLUTIONS



VERSUS VISUAL SOLUTIONS



VERSUS VISUAL SOLUTIONS



INCORRECTO

8.3. Razón Social

Versus Visual Solutions SAS

8.4. Nombre comercial

VS Visual Solutions

8.5. Logo



8.6. Misión

Brindar asesoría y acompañamiento en el manejo publicitario en medios audiovisuales y multimedia al servicio de empresas unipersonales y en desarrollo, teniendo en cuenta las tendencias del mercado, los gustos y necesidades del cliente para ofrecer un servicio de la más alta calidad.

8.7. Visión

Convertirnos en la primera opción de nuestros clientes, contribuyendo al desarrollo y mejora en el manejo publicitario de sus empresas. Llegar a ser una empresa que sobresalga en el mercado de creación de contenidos audiovisuales y multimediales de calidad, convertirnos en una necesidad para el cliente y de esta manera llegar a ser líderes en esta área del mercado, en un plazo estimado de 5 años.

8.8. Valores y Políticas

Somos una empresa comprometida con el servicio, por eso la calidad y un óptimo procedimiento será lo que representará cada proyecto, respetando los valores y políticas de nuestros clientes, sus ideas, su misión y su visión, de esta manera se mejorará y promoverá su marca generando su reconocimiento a través de la pauta publicitaria.

Algunas de las políticas internas que nos representan como empresa serán las listadas a continuación:

- Como empresa damos prioridad a la creatividad y calidad de los productos audiovisuales y multimediales publicitarios.
- Se respetarán las políticas de cada compañía, por lo tanto, no habrán cambios en ese aspecto.
- Se tendrán en cuenta ideas y opiniones de nuestros clientes en cuanto a la elaboración de piezas gráficas, audiovisuales, musicales entre otras.
- De la misma manera, se incita al espíritu investigador y activo en cuanto a actualidad y estudio de mercado. De esta forma, se promueve la innovación dentro de la empresa.

- La empresa cumplirá los requisitos acordados con los clientes y propondrá nuevas ideas que estén en el mejor interés del producto audiovisual, siempre respetando el deseo del cliente, pero sin sacrificar la calidad y coherencia del producto audiovisual.
- El vestuario a utilizar por nuestros empleados será informal, se enfocará en un ambiente amigable y espacio propicio para la creatividad, habrá un orden jerárquico y una cadena de trabajo. Sin embargo, todas las opiniones e ideas serán escuchadas, respetadas y tomadas en cuenta.
- Se buscará que nuestros empleados tengan un estilo de pensamiento de mente abierta, dejando a libre albedrío la participación del personal dentro de algún proyecto.
- Crear contenido de alta calidad, con una gestión de los recursos adecuada.
- Reforzar la narrativa en cada producto, ya sea audiovisual o multimedial.

Entre los valores que nos representan como compañía están: Pasión, respeto, tolerancia, libertad, cercanía, eficiencia, calidad, diversidad y trabajo en equipo.

Todos nuestros empleados están comprometidos y se identifican con estos valores y políticas.

9 MARCO LEGAL

9.1. Cámara de Comercio de Bogotá.

La Cámara de Comercio de Bogotá es una entidad privada cuya finalidad es asegurar que la conformación de empresas sea un proceso accesible a cualquier emprendedor bogotano, entre otras. Promueve espacios de capacitación y desarrollo para que las empresas que se creen en la región sean sostenibles y prósperas, y asimismo, garantiza que las empresas cuenten con todos los requisitos necesarios para su correcto funcionamiento dentro de sus respectivos mercados (Correa, 2020).

Dentro del desarrollo de empresas en Colombia, existen diferentes entidades con funciones específicas encargadas de que este se realice de la mejor manera. Sin embargo, la CCB, juega un rol fundamental puesto que es la entidad en la cual se debe realizar el proceso de inscripción y constitución. Este proceso, es relativamente sencillo y empieza en el momento en que se diligencia el Formato de Registro Único Empresarial y Social RUES (Correa, 2020).

A partir de allí, se deben llevar a cabo los siguientes pasos frente a la DIAN o a la CCB respectivamente:

- Solicitud de PRE-RUT (DIAN)
- Inscripción de Registro Mercantil (CCB)
- Apertura de cuenta bancaria
- Solicitud del NIT definitivo (DIAN)
- Inscripción del RUT (CCB)
- Autorización de Facturación (DIAN)
- Inscripción de Libros Oficiales (CCB)

Una vez se haya completado el paso a paso anterior, la empresa estará lista para operar y desarrollar sus actividades de acuerdo a lo que se haya estipulado en sus estatutos y bajo las leyes que la amparen (Correa, 2020).

9.2. Estatutos

Para la finalidad práctica del ejercicio, se establecen los siguientes estatutos bajo el supuesto de que la empresa ha sido creada e inscrita frente a las entidades correspondientes por tres personas. No obstante, ha de aclararse que estos no cuentan con ningún valor legal ni representan a ninguna empresa formalmente establecida en Colombia.

ESTATUTOS BÁSICOS SOCIEDAD **VERSUS VISUAL SOLUTIONS SAS**

Bogotá D.C., __ de _____ de 2020

Por medio del presente documento privado, **Nosotros,**

NOMBRE	IDENTIFICACIÓN			DOMICILIO
	Tipo de Identificación	Número	Lugar de Expedición	
DANNA JULIETH PUEENTES FERNANDEZ	Cédula de Ciudadanía	1016110153	Bogotá D.C.	Bogotá D.C.
MARIA PAULA DAZA QUINTERO	Cédula de Ciudadanía	1015464417	Bogotá D.C.	Bogotá D.C.
JUAN PABLO RAMÍREZ PATIÑO	Cédula de ciudadanía	1020835916	Bogotá D.C.	Bogotá D.C.

Manifestamos con la firma de este documento **nuestra** voluntad de constituir una sociedad comercial del tipo: Sociedad por Acciones Simplificadas (SAS), la cual se registrará por los siguientes estatutos:

CAPÍTULO I

NOMBRE, NACIONALIDAD, DOMICILIO, OBJETO Y DURACIÓN DE LA SOCIEDAD

ARTÍCULO 1.

La sociedad se denomina **VERSUS VISUAL SOLUTIONS SAS**. Es una sociedad comercial, con domicilio principal en la Calle 182 51 31 INT 113 en la ciudad de **Bogotá**. Con número de teléfono 4788892, números celulares 3213459116 3192675388 y 3138521940; y correo electrónico: versusvisualsolutions@gmail.com La sociedad podrá crear sucursales, agencias y establecimientos por decisión de su Asamblea General de Accionistas.

La compañía que por este documento se constituye es una sociedad por acciones simplificadas para la creación de contenido audiovisual con fines publicitarios para terceros.

ARTÍCULO 2. OBJETO:

La sociedad tendrá como objetivo principal la asesoría y creación de contenido audiovisual para empresas o personas naturales. Así mismo podrá realizar cualquier otra actividad económica lícita tanto en Colombia como en el extranjero. Las actividades relacionadas con publicidad, consultoría, servicios fotográficos y otras actividades relacionadas con las artes gráficas.

ARTÍCULO 3. DURACIÓN.

La sociedad tendrá vigencia indefinida

**CAPÍTULO II
CAPITAL Y ACCIONES**

ARTÍCULO 4. CAPITAL AUTORIZADO, SUSCRITO Y PAGADO

VALOR NOMINAL DE LAS ACCIONES	100.000
CLASE DE ACCIONES	Nominativas y Ordinarias

CAPITAL AUTORIZADO	
No. DE ACCIONES	VALOR TOTAL
10	1.000.000

CAPITAL SUSCRITO	
No. DE ACCIONES	VALOR TOTAL
6	600.000

CAPITAL PAGADO	
No. DE ACCIONES	VALOR TOTAL
6	600.000

Parágrafo. Distribución del Capital

NOMBRE DE ACCIONISTA	NUMERO DE ACCIONES	VALOR DEL APORTE
DANNA JULIETH Puentes Fernandez	2	200.000
JUAN PABLO RAMÍREZ PATIÑO	2	200.000
MARIA PAULA DAZA QUINTERO	2	200.000

ARTÍCULO 5. DERECHOS DERIVADOS DE CADA ACCIÓN.

Cada acción nominativa confiere los siguientes derechos a sus propietario: a) El de deliberar y votar en la Asamblea de Accionistas de la Sociedad; b) El de percibir una parte proporcional a su participación en el capital de la sociedad de los beneficios sociales establecidos por los balances de fin de ejercicio; c) El de negociar las acciones con sujeción a la ley y a los estatutos; d) El de inspeccionar libremente los libros y papeles sociales, dentro de los cinco (5) días hábiles anteriores a la fecha en que deban aprobarse los balances de fin de ejercicio, en los eventos previstos en el artículo 20 de la ley 1258 de 2008; y e) El de recibir, en caso de liquidación de la sociedad, una parte proporcional a su participación en el capital de la sociedad de los activos sociales, una vez pagado el pasivo externo de la sociedad.

CAPÍTULO III.

DIRECCIÓN, ADMINISTRACIÓN, REPRESENTACIÓN Y REVISORÍA FISCAL DE LA SOCIEDAD

ARTÍCULO 6. ÓRGANOS SOCIALES:

La dirección de la sociedad es ejercida por la Asamblea General de Accionistas o, de modificarse su composición accionaria en tal sentido y de conformidad con la ley, lo será por su único accionista. La administración y representación legal está a cargo del Representante legal.

ARTÍCULO 7. DIRECCIÓN DE LA SOCIEDAD: ASAMBLEA GENERAL DE ACCIONISTAS.

La Asamblea se compone de los accionistas inscritos en el Libro de Registro de Acciones, o de sus representantes o mandatarios reunidos en el domicilio social o fuera de él, con el quórum y en las condiciones previstas en estos estatutos y en la ley. La asamblea ejerce las funciones previstas en el artículo 420 del Código de Comercio. La asamblea será convocada por el representante legal mediante comunicación escrita que incluirá el orden del día correspondiente a la reunión convocada, dirigida a cada accionista con una antelación mínima de cinco (5) días hábiles. Para deliberar en cualquier tipo de reunión, se requerirá de uno o varios accionistas que representen cuando menos la mitad más una de las acciones suscritas. En cualquier tipo de reunión, la mayoría decisoria estará conformada por el voto favorable de un número singular o plural de accionistas que represente al menos la mitad más una de las acciones presentes. Se podrán realizar reuniones por comunicación simultánea o sucesiva y por consentimiento escrito.

ARTÍCULO 8. ADMINISTRACIÓN Y REPRESENTACIÓN LEGAL DE LA SOCIEDAD

La administración y representación legal de la sociedad está en cabeza del representante legal, **quien tendrá un suplente que podrá reemplazarlo en sus faltas absolutas, temporales o accidentales**

La representación legal puede ser ejercida por personas naturales o jurídicas, la Asamblea General de Accionistas, designará a los representantes legales por el período que libremente determine o en forma indefinida, si así lo dispone, y sin perjuicio de que los nombramientos sean revocados libremente en cualquier tiempo.

ARTÍCULO 9. FACULTADES DE LOS REPRESENTANTES LEGALES

Los representantes legales pueden celebrar o ejecutar todos los actos y contratos comprendidos en el objeto social o que se relacionen directamente con la existencia y funcionamiento de la sociedad.

ARTÍCULO 10. REVISORÍA FISCAL.

La sociedad no tendrá Revisor Fiscal mientras no esté obligada por la Ley. De llegar a encontrarse en los supuestos legales que hacen obligatoria la provisión de dicho cargo, se procederá a la designación por parte de la asamblea general de accionistas, y su nombramiento se efectuará con posterioridad a la constitución de la sociedad.

CAPÍTULO IV

ESTADOS FINANCIEROS, RESERVAS Y DISTRIBUCIÓN DE UTILIDADES

ARTÍCULO 11. ESTADOS FINANCIEROS Y DERECHO DE INSPECCIÓN.

La sociedad tendrá ejercicios anuales y al fin de cada ejercicio social, la Sociedad deberá cortar sus cuentas y preparar y difundir estados financieros de propósito general de conformidad con las prescripciones legales y las normas de contabilidad establecidas, los cuales se someterán a la consideración de la Asamblea de Accionistas en su reunión ordinaria junto con los informes, proyectos y demás documentos exigidos por estos estatutos y la ley, a partir del 23 de mayo del año 2016.

Tales estados, los libros y demás piezas justificativas de los informes del respectivo ejercicio, así como éstos, serán depositados en las oficinas de la sede principal de la administración, con una antelación mínima de cinco (5) días hábiles al señalado para su aprobación.

ARTÍCULO 12. RESERVA LEGAL:

De las utilidades líquidas de cada ejercicio la sociedad destinará anualmente un diez por ciento (10%) para formar la reserva legal de la sociedad hasta completar por lo menos el cincuenta por ciento (50%) del capital suscrito.

ARTÍCULO 13. UTILIDADES, RESERVAS Y DIVIDENDOS.

Aprobados los estados financieros de fin de ejercicio, la Asamblea de Accionistas procederá a distribuir las utilidades, disponiendo lo pertinente a reservas y dividendos. La repartición de dividendos se hará en proporción a la parte pagada del valor nominal de las acciones. El pago del dividendo se hará en efectivo, en las épocas que defina la Asamblea de Accionistas al decretarlo sin exceder de un año para el pago total; si así lo deciden los accionistas en Asamblea, podrá pagarse el dividendo en forma de acciones liberadas de la misma sociedad. En este último caso, no serán aplicables los artículos 155 y 455 del Código de Comercio.

**CAPÍTULO V
DISOLUCIÓN Y LIQUIDACIÓN**

ARTÍCULO 14. CAUSALES DE DISOLUCIÓN.

La sociedad se disolverá ante la ocurrencia de cualquiera de las siguientes causales:

1. Por vencimiento del término previsto en los estatutos, si lo hubiere, a menos que fuera prorrogado mediante documento inscrito en el registro mercantil antes de su expiración.
2. Por imposibilidad de desarrollar las actividades previstas en su objeto social.
3. Por la iniciación del trámite de liquidación judicial.
4. Por las causales previstas en los estatutos.
5. Por la voluntad de los accionistas adoptada en la asamblea o por decisión del accionista único.
6. Por orden de autoridad competente.
7. Por pérdidas que reduzcan el patrimonio neto de la sociedad por debajo de cincuenta por ciento del capital suscrito.

ARTÍCULO 15. LIQUIDACIÓN.

Llegado el caso de disolución de la sociedad, se procederá a la liquidación y distribución de los bienes de acuerdo con lo prescrito en la ley en relación con las sociedades de responsabilidad limitada.

ARTÍCULO 16. LIQUIDADOR.

Hará la liquidación la persona o personas designadas por la Asamblea de Accionistas. Si no se nombrara liquidador, tendrá carácter de tal del Representante Legal.

ARTÍCULO 17. SUJECIÓN A LAS NORMAS LEGALES.

En cuanto al desarrollo y término de la liquidación, el liquidador o los liquidadores se sujetarán a las normas legales vigentes en el momento de efectuarse la liquidación.

**CAPÍTULO VI
RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS**

ARTÍCULO 18. ARBITRAMENTO.

Todas las diferencias que ocurran a los accionistas entre sí, o con la sociedad o sus administradores, en desarrollo del contrato social o del acto unilateral, incluida la impugnación de determinaciones de asamblea o junta directiva con fundamento en cualquiera de las causas legales, será resuelta por un tribunal arbitral compuesto por **1 Arbitro que decidirá en Equidad**, designados por el Centro de Arbitraje y Conciliación de la Cámara de Comercio de Bogotá. El tribunal sesionará en el Centro antes mencionado y se sujetará a las tarifas y reglas de procedimiento vigentes en él para el momento en que la solicitud de arbitraje sea presentada.

**CAPÍTULO VIII
DISPOSICIONES TRANSITORIAS**

ARTÍCULO 1. TRANSITORIO. NOMBRAMIENTOS.

Hasta cuando la Asamblea disponga lo contrario, sin perjuicio de las facultades de elección y remoción consagradas en estos estatutos, se hacen los siguientes nombramientos:

REPRESENTANTE LEGAL Principal

Se designa en este cargo a: Juan Pablo Ramirez Patiño , identificado con la Cédula de Ciudadanía No. 1020835916 de Bogotá D.C. .

La persona designada como Representante Legal Principal Estando presente acepta el cargo

REPRESENTANTE LEGAL Suplente

Se designa en este cargo a: MARIA PAULA DAZA QUINTERO , identificada con la Cédula de Ciudadanía No. 1015464417 de Bogotá D.C. .

La persona designada como Representante Legal Suplente Estando presente acepta el cargo
--

REPRESENTANTE LEGAL Suplente

Se designa en este cargo a: Danna Julieth Puentes Fernandez, identificado con la **Cédula de Ciudadanía No. 1016110153 de Bogotá D.C.**

La persona designada como Representante Legal **Suplente Estando presente acepta el cargo**

Firmas:

DANNA JULIETH PUENTES FERNANDEZ
CC 1016110153

JUAN PABLO RAMIREZ PATIÑO
CC 1020835916

MARIA PAULA DAZA QUINTERO
CC 1015464417

METODOLOGÍAS DE INVESTIGACIÓN Y PRÁCTICA

10. ANÁLISIS EXTERNO

10.1. Pestel

10.1.1. Político

Colombia es un país ubicado en América del Sur. Limita al Oriente con Venezuela y Brasil, al Sur con Perú y Ecuador y al Noroccidente con Panamá; además de esto cuenta con una ubicación privilegiada siendo la única nación de América del Sur que tiene costas con el mar pacífico y accesos al Atlántico por el mar Caribe. Su territorio es de 1.141.748 km² y posee una diversidad climática por su ubicación como país en el trópico. Es un país con una amplia biodiversidad y servicios de abastecimiento ambientales (Colombia, 2020).

Está conformado por 32 departamentos dirigidos por gobernadores y 1123 municipios dirigidos por alcaldes y algunos distritos en los que se encuentran la ciudad de Bogotá, nombrada de esta manera por ser una entidad territorial con una administración especial y su importancia nacional (Colombia, 2020).

El país está regido por la constitución de 1991, la cual define a Colombia como "un Estado social de derecho, organizado en forma de República unitaria nacional, descentralizada, con autonomía de sus entidades territoriales, democrática, participativa y pluralista, fundada en el respeto de la dignidad humana, en el trabajo y la solidaridad de las personas que la integran y en la prevalencia del interés general", señala en su Artículo 1. La Constitución garantiza los derechos humanos. El poder público en Colombia se distribuye en tres ramas ejecutiva, legislativa y judicial las cuales se constituyen de la siguiente manera:

- Rama Ejecutiva: está encabezada por el presidente de la República; conformada por: las gobernaciones, alcaldías y ministerios.
- Rama Legislativa: está conformada por el Senado y la Cámara de Representantes, los cuales se eligen por medio del voto popular.
- Rama Judicial: es la encargada de administrar la justicia en Colombia, compuesta por organismos como la Corte Suprema de Justicia, la Corte Constitucional, el Consejo de Estado, el Consejo Superior de la Judicatura, las Jurisdicciones Especiales y la Fiscalía General de la Nación.

El país está encabezado por el presidente de la república quien es la máxima autoridad y el comandante de las fuerzas militares, actualmente este cargo lo ocupa Iván Duque (Colombia, 2020).

Colombia, como muchos de los países de América latina es catalogado como uno de los países más corruptos de la región, es un problema que ha caracterizado a la sociedad colombiana, con el pasar de los años por el mal manejo de los recursos públicos y el abuso de poder para el beneficio de algunas élites políticas. Según estudios recientes de Transparency International Colombia; tiene una puntuación de 37 sobre 100 en niveles de corrupción, ocupando el puesto 96 de 180 países evaluados por el Índice de Corrupción. Esto lo convierte en el cuarto más corrupto: se ubica por encima de Perú (36), Brasil (35), Paraguay (28) y Venezuela (16). Y por debajo, por ejemplo, de Uruguay (71 puntos), Chile (67), Argentina (45) y Ecuador (38) (Transparency, 2019).

Durante los últimos 50 años, la política colombiana se ha tildado de 'débil' y 'elitista', por organizaciones de derechos humanos, otros países y por el pueblo mismo. Es uno de los países envueltos en la ola de corrupción en Suramérica que se ha venido destapando en la última década, dejando al descubierto robos millonarios de fondos nacionales destinados a diferentes causas, alianzas filiales o económicas entre los representantes políticos y la industria del narcotráfico. De igual forma, la situación de violencia continuada que vive el país desde la época del Frente Nacional ha contribuido a organizar las Fuerzas Armadas y prever otros mecanismos para combatirla con las armas, pero con resultados poco vistosos y con serias consecuencias respecto al tema de los Derechos Humanos.

A pesar de todo esto, Colombia es uno de los países más estable políticamente y de los más atractivos para la inversión extranjera. En la actualidad el país cuenta con 15 acuerdos de Tratados de libre comercio con diferentes países y unión de países entre los cuales están el TLC con Estados Unidos, La Unión Europea y la Alianza del Pacífico. Es importante recordar que un Tratado de Libre Comercio "es un acuerdo regional o bilateral, a través del cual se establece una zona de libre comercio de bienes y servicios, en la que se eliminan aranceles". Esto beneficia notablemente al país, debido a que, demuestra que hay una atracción internacional que beneficia al país en torno a la inversión extranjera que se está generando. Esto impulsa el sector competitivo entre empresas y genera que nuevos emprendedores nacen y generan más desarrollo en el país (Mincomercio).

Recientemente, nuevas políticas con respecto a reducción de impuestos y ayudas económicas para PYMES y empresas que buscan invertir en Colombia, de esta manera aumenta el flujo económico del país y la inversión extranjera en el mismo, atrayendo más empresas. Cabe resaltar que Colombia es un país que se rige por la OCDE, esto significa que el país se centra en el análisis del Desarrollo Económico y Social, así como de todas las políticas sectoriales que influyen en él, por lo cual la calidad de vida de sus habitantes y el crecimiento económico de la nación, manteniendo la estabilidad financiera y aportando a su vez el crecimiento económico mundial (Gob. de España, 2018).

10.1.2. Económico

Tasa de inflación:

La tasa de inflación refleja el aumento porcentual de los precios en una nación por cierto periodo de tiempo. Es una variable macroeconómica fundamental para hacer un análisis de la estabilidad económica de un país. La inflación se presenta por un alza en el valor de los precios, la deflación, por el contrario, ocurre cuando hay una caída de los precios, por otro lado, existe la estanflación que se genera cuando no hay cambios en los precios por un largo periodo de tiempo (Gutiérrez, 2006).

La tasa de inflación suele medirse mensualmente, dando el resultado para los últimos doce meses y para el período transcurrido desde el 1 de enero de ese año y con este resultado, se hace una comparación constante con respecto a los cambios del año anterior. Existen varias formas de calcular la variación de precios en un país, en Colombia la medida más utilizada es el IPC, por sus siglas en inglés Consumer Price Index. Esta medida en Colombia toma los artículos del hogar fijando los precios en base anual y observando la variación de precios a lo largo de los años (Gutiérrez, 2006).

La tasa de inflación tiene varios componentes que pueden generar su surgimiento entre los que están los siguientes:

Inflación de demanda: se presenta cuando un sector genera cierto tipo de productos y al no lograr cubrir la demanda de los mismos opta por subir los precios y reducir la oferta (Gutiérrez, 2006).

Inflación de costos: esto sucede cuando las empresas se enfrentan a un aumento de salarios, impuestos o insumos para la producción de sus productos y esto genera que haya un aumento de precios para no generar un desbalance en sus ganancias (Gutiérrez, 2006).

Inflación autoconstruida: esta aparece cuando los productores se anticipan a los cambios de la economía y aumentan los precios en orden de prevenir cualquier desbalance que pueda generarse (Gutiérrez, 2006).

La tasa de inflación puede ser percibida como algo negativo para la economía de un país, sin embargo, si es controlada puede ser beneficiosa para el país. Por lo anterior existen diferentes tipos de magnitud con respecto a la tasa de inflación (Gutiérrez, 2006).

Inflación moderada: esta se da de una manera lenta y progresiva, no hay un disparo en el aumento de precios de los productos, sino que se genera de manera estable y saludable, los consumidores no sienten un cambio abrupto y su capacidad económica está ligada al aumento de los precios. Esta estabilidad económica genera confianza en los consumidores quienes depositan su dinero en inversiones, cuentas bancarias y otros productos que generan un mayor movimiento en la economía interna de un país.

Al comprender cómo funciona la tasa de inflación en Colombia, es importante enfatizar que un efecto de inflación es un indicador saludable para la economía. La razón está relacionada con el Producto Interno Bruto (PIB) del país, si una economía está creciendo (aumento del PIB) por lo tanto los precios de sus bienes tienden a aumentar, significa que existe una correlación directa entre el crecimiento de la economía y el aumento en el precio de sus bienes (Gutiérrez, 2006).

Inflación galopante: este tipo de inflación se presenta cuando los precios aumentan a tasas de 2 o 3 dígitos en aproximadamente un año. Esto genera que la población general de una nación busque hacer un gasto mínimo del dinero en búsqueda de una subsistencia en caso de crisis. Cuanto más aumentan los precios, más difícil se torna la situación y mantener la estabilidad económica, desestabilizando otros factores como la inversión extranjera y el peso de la moneda a nivel internacional (Gutiérrez, 2006).

Hiperinflación: esta última trata de una subida anormal excesiva en los precios, generando un aumento de hasta el 1000% por año. Esto no sólo genera que aumente la deuda interna y externa de un país, sino que provoca una eventual crisis económica, donde hay una pérdida de valor de la moneda local, una disminución del poder adquisitivo y un aumento en la pobreza y desabastecimiento de un país. Provoca malestar en la compra de bienes ya que

los precios suben constantemente, lo que impide que las personas ahorren porque su dinero pierde valor constantemente con el tiempo (Gutiérrez, 2006).

Entre las razones que llevan a un país a sufrir esta clase de inflación se encuentran la financiación de los gastos del gobierno emitiendo dinero de manera descontrolada, y la ausencia de un sistema efectivo de regulación de los ingresos y egresos (Pérez, 2010).

Por lo tanto, para poder saber qué niveles de inflación son saludables en una economía, existen rangos inflacionarios que miden las tasas ideales a las que la economía puede funcionar bien. Estos rangos inflacionarios se conocen como metas de inflación, que son parte de la Política Monetaria del país controlada por el banco central. En Colombia, la meta de inflación la fija la Junta Directiva del Banco de la República de Colombia [JDBR]. Esta tasa se refiere a la inflación de precios al consumidor al final de cada año, la cual se mide como la variación en doce meses del Índice de Precios al Consumidor [IPC], calculado por el Departamento Administrativo Nacional de Estadística - DANE (Banco de la República).

La meta de inflación colombiana del Banco de la República se mueve en el rango de 2% a 4%. La tasa de inflación se publica el día 5 de cada mes en Colombia (Banco de La República). El 5 de mayo de 2020, la tasa de inflación de abril fue de 3,51% (Bloomberg, 2020). Como se muestra, la tasa de inflación en Colombia se encuentra dentro de la meta de inflación del Banco de la República, por lo que representa un indicador alentador para el crecimiento económico del país.

La economía colombiana, como cualquier otro país de Latinoamérica, ha tenido una construcción difícil y algo volátil, sobre todo en los últimos años. Hoy en día, la economía colombiana se encuentra franquada en el puesto 39 de economías a nivel mundial, y cuarta en Latinoamérica, luego de Argentina, México y Brasil (Statista, 2020).

Teniendo en cuenta el crecimiento económico que ha tenido el país en los últimos años, en el 2012 se firmó el Tratado De Libre Comercio con Estados Unidos, sumándose a la lista de los diez (10) tratados establecidos y los 6 que se encuentran en negociación. Además de esto, Colombia hace parte de organizaciones internacionales como Naciones Unidas, el Fondo Monetario Internacional, el Grupo Banco Mundial, el BID [Banco Interamericano de Desarrollo], Unasur (Unión de Naciones Suramericanas), la OMC [Organización Mundial de Comercio], Mercosur, entre otras (Mincomercio).

Principalmente, la economía está basada en todo lo que se produce bajo las ventajas biodiversas que tiene el país, es decir: bienes primarios para la exportación y la producción de bienes de consumo para el comercio interno. Como principal materia de exportación tenemos el café, siendo el tercer país de mayor producción a nivel mundial.

Este producto, ha sido parte central de la economía de Colombia desde principios del siglo XX y le ha valido reconocimiento internacional gracias a la calidad del grano; sin embargo, su importancia y su producción han disminuido significativamente en los últimos años, siendo reemplazado por otros consumibles como: el cacao, la caña de azúcar, arroz, plátano o banano, tabaco, algodón, yuca, palma africana, flores tropicales y subtropicales. También, los minerales naturales tienen una gran, y significativa participación en el mercado internacional, con la exportación de oro de primera calidad, esmeraldas, zafiros y diamantes.

Tasa de interés

La tasa de interés es de vital importancia para la economía de un país. Es el cobro que utilizan todas las entidades bancarias o financieras en relación al riesgo que se corre con cada préstamo monetario que se hacen a diferentes personas tanto naturales como jurídicas. Es importante saber que el nivel de tasas que maneja una economía se refiere a la política monetaria que está aplicando, ya sea expansiva o contractiva. Es decir, si un país está comenzando a tener un ciclo económico positivo, se espera que aumenten las tasas de interés para permitir un crecimiento sostenible, mientras que, si hay una desaceleración económica, se espera que las tasas de interés disminuyan para estimular el consumo y la inversión a través de crédito (Banco de Bogotá).

La tasa de interés cambia en torno a varios factores, es el Banco de la República el encargado de establecer y controlar las tasas de interés y controlar la Tasa de Intervención bancaria de política monetaria (Banco de Bogotá).

Producto Interno bruto (PIB)

El PIB de una nación es aquel que mide el valor de los bienes y servicios que ha producido un país durante determinado período de tiempo (Datos Macro).

En el presente año el PIB del país ha tenido un déficit. El PIB de Colombia en el primer trimestre de 2020 ha caído un -2,4% respecto al cuarto trimestre de 2019. Esta tasa es 29 décimas inferior a la del trimestre anterior, cuando fue del 0,5% (Datos Macro).

La variación interanual del PIB ha sido del 0,4%, 30 décimas menor que la del cuarto trimestre de 2019, cuando fue del 3,4% (Datos Macro).

Tasa de Cambio

La tasa de cambio se refiere al valor comercial que tiene la moneda actual de un país en relación con una moneda extranjera, es decir, a cuántos pesos colombianos equivale un dólar estadounidense. Este aspecto es muy importante y debe tenerse presente en caso de que la variación de la tasa de cambio puede definir si una moneda es negociable o no a nivel mundial (Banco de La República).

Momentos de crisis como la vivida en el año 2020 generan una alza en el valor del precio del dólar, moneda principal por la que se rige la tasa de cambio en Colombia, y esto se debe a diversos factores aparte de la pandemia global, también entran a jugar la caída del petróleo, la guerra comercial entre China y Estados Unidos y el estancamiento comercial que se vive a nivel global (Banco de La República).

Esta situación está presente actualmente en Colombia. El tipo de cambio según el promedio del Banco de la República de mayo de 2020 fue de \$3,930 pesos (Banco de La República).

Tasa de desempleo

La tasa de desempleo para el presente año sin lugar a dudas se ha visto elevada como consecuencia de la crisis por el COVID-19, al mes de junio de 2020, el desempleo aumentó en 10,4 puntos con respecto al mismo mes del año anterior, es decir que la tasa de desempleo está en un 19,8% (La República, 2019).

Este es un tema de preocupación, debido a que el aumento del desempleo acarrea un deterioro en la economía tanto interna como externa del país, además de tener que enfrentar una amplia migración de la población venezolana que genera que este porcentaje aumente (La República, 2019).

De acuerdo con cifras del año 2018 entregadas por el DANE hay una diferenciación por género en donde las mujeres con educación media estaban a la cabeza del desempleo con un 15,7% mientras que los hombres con la misma condición ocupaban un 9,5%. Una situación similar se presenta con las mujeres que cuentan con un título profesional, ocupando el 11,2% de la población desempleada mientras que los hombres reportan el 9% (La República, 2019).

10.1.3. SOCIAL

La población colombiana según el último censo nacional es de 48,2 millones de personas. La mayoría de la población se encuentra entre las edades de los 14 y 28 años con un 26,1% de los habitantes, seguido por la población de edades entre los 18 y 26 años con un 16%, luego se encuentran las personas mayores de 65 años con un 9,1% y finalmente los infantes de 0 a 5 años ocupando un 8,4% (Presidencia de la República, 2019).

El porcentaje de hogares en el que los hombres son jefes de familia es del 59,3%, mientras que el de mujeres aumentó y pasó de 29,9% a 40,7%, lo que quiere decir que en los últimos años ha habido un empoderamiento por parte del género femenino en relación con el manejo del hogar.

A nivel social Colombia se rige por una estratificación socioeconómica, la cual es una clasificación de la población colombiana en estratos socioeconómicos de acuerdo con su capacidad de ingresos. Esta clasificación permite determinar el valor cobrado en los servicios públicos que recibe cada habitante, igualmente permite la asignación de subsidios y contribuciones por cada área (DANE).

De esta manera las personas con mayor poder adquisitivo deberán pagar una mayor suma en los servicios públicos, impuestos y otros gastos públicos en relación con las personas que tienen menos ingresos (DANE).

Esta estratificación no se hace sólo con el objetivo de organizar a las personas de acuerdo con sus ingresos. Permite a su vez tener una identificación

geográfica de aquellos sectores de la población que requieran una mayor inversión pública para el desarrollo de su comunidad (DANE).

La entidad que regula el proceso de estratificación social es el Comité Permanente de Estratificación del municipio o distrito, acorde con la Ley 732 de 2002, debe ser conformado por la Alcaldía y debe estar integrado por representantes de las empresas comercializadoras de servicios públicos y representantes de la comunidad, este se encargará de la apelación de las reclamaciones que se presenten en los municipios y distritos y verificar que los estudios que se realicen genere resultados verídicos y actualizados (DANE).

Los estratos socioeconómicos en los que se pueden clasificar las viviendas y/o los predios son 6, denominados así: estrato 1, 2 y 3 considerados estratos bajos donde las personas que los habitan tienen menos recursos e ingresos, por lo que son potencialmente beneficiarios de subsidios por parte del estado. El estrato 4 pertenece a la clase media del país y no debe pagar ni menos ni más por los gastos gubernamentales que imponga el gobierno. Finalmente, los estratos 5 y 6 pertenecen a la clase alta del país, por lo que son habitantes con mayores recursos económicos y en algunas ocasiones deben pagar sobrecostos y porcentajes más altos con relación a gastos públicos (DANE).

Los estratos socioeconómicos aplican tanto para zonas urbanas como zonas rurales, esto ayuda a clasificar el nivel de ingresos y posterior organización de los habitantes del país (DANE).

Con respecto al acceso a la educación que tiene la población colombiana, basado en cifras del 2018, la proporción de la población económicamente activa (PEA) con educación media fue 34,0%. La distribución de los demás niveles educativos en la PEA fue la siguiente: el 22,7% en educación básica primaria, el 5,7% educación básica secundaria, el 11,3% educación técnica profesional o tecnológica, el 8,5% educación universitaria y el 3,5% postgrado (DANE).

En base a lo anterior, según cifras entregadas por el DANE el 22,5% de la población que cuenta con un título profesional gana menos de 1,1 millones de pesos mensualmente. En relación con estos resultados se pudo obtener que el 37% de los empleados que no tienen ningún nivel de estudio obtienen el ingreso del salario mínimo, la población que contaba con educación media consigue ganar entre 1 y 1,5 salarios mínimos, y otra parte de la población que cuenta con un título universitario en la mayoría de las ocasiones con posgrado consiguen ganar más de 1,5 salarios mínimos (DANE).

En relación con los hábitos de consumo que tienen los habitantes del país, ha tenido un cambio radical durante el presente año, puesto que se ha visto un cambio, donde la salud se ha convertido en un factor fundamental de protección, por tal motivo los ciudadanos se han mudado a canales de comercio digitales y evitan al máximo desplazamientos que impliquen una distancia grande y una mayor exposición de su salud. En marzo la compra de elementos vitales como alimentos, productos de aseo, comida para mascotas etc., creció un 32 %. Ya el 25 % se adquiere a través de las apps, internet, teléfono o WhatsApp. Sin duda alguna la situación actual ha cambiado por completo los hábitos de consumo que solían tener los colombianos, forzándolos, de alguna manera, a digitalizarse y probar nuevos canales digitales para sus compras básicas (DANE).

10.1.4. TECNOLÓGICO

Con respecto a la brecha tecnológica el país presenta una desventaja grande con respecto a otras naciones del mundo. Actualmente, según datos recientes del MinTic hay cerca de 21,7 millones de personas que cuentan con acceso a internet, frente a 23,8 millones que están en las zonas más apartadas y no tienen este beneficio. A pesar de los esfuerzos por parte del gobierno en relación con su mejora de la conectividad en esta época, Colombia no logra catalogarse como un país que logre brindar la suficiente velocidad de internet para cubrir la demanda.

Todo esto lo debemos también a la sectorización que presentamos en el país, varias regiones del país no tienen acceso a una computadora y mucho menos a internet. Según datos brindados en el Foro de transformación digital organizado por la Universidad del Rosario y el Centro de Telecomunicaciones de América Latina.

El 38% de las personas no usan internet y el 50% de hogares no lo tiene. Esto afecta fuertemente, el desarrollo de un país en relación a los avances tecnológicos y la capacidad de adaptabilidad digital por parte de sus habitantes.

“La digitalización resulta de vital importancia para el crecimiento de un país. En el caso de América Latina en general, si converge a los índices de digitalización de los países OCDE (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos) al 2030, esto supondrá un crecimiento económico del 3% anual y una productividad multifactorial de 0,7%” (Universidad del Rosario, 2019).

El panorama nacional puede no ser muy alentador, ya que Colombia está ubicado como uno de los países con menos conectividad y acceso a internet de sus habitantes. A pesar de esto, el panorama que se presentaba para el presente

año 2020 por parte del MinTic buscaba impulsar de manera satisfactoria una gran ola de conectividad en toda la nación con el objetivo de expandir la transformación digital. El objetivo de todo este plan de ampliación digital es beneficiar a aquellas zonas donde el internet no es una oportunidad que se tenga día a día. Teniendo esta situación y un plan de expansión claro, se espera que entre el 2020 y el 2021 cerca de 342.000 hogares de estratos 1 y 2 puedan tener internet fijo por primera vez en su hogar, del mismo modo se busca que el internet llegue a zonas rurales de manera inalámbrica con quioscos digitales (MinTic, 2020).

A pesar de esto, internamente el consumo de internet y de redes sociales por parte de la población colombiana es alto. Con respecto a cifras del 2019 frente a las entregadas este 2020, Colombia ha crecido en un 3,3% en conectividad lo que se traduce en un aumento de 1.9 millones de nuevas conexiones móviles en el país, mientras que el consumo de redes sociales, aumentó en un 11% gastando en promedio casi la mitad del día en plataformas digitales con un promedio de 9 horas 10 minutos (Branch, 2020).

10.1.5 ECOLÓGICO

En cuanto al tema ambiental Colombia posee grandes fuentes de recursos naturales, una gran variedad de ecosistemas y de flora y fauna, lo que lo convierte en un país fuerte en agricultura y reservas naturales.

Por otro lado, el turismo es uno de los temas más fuertes e influyentes en el país con relación al clima que se presenta, ya que cuenta con diferentes zonas de variación térmica, donde algunas regiones presentan una temperatura más alta durante el año y otras tienen un clima templado o frío como es el caso de Bogotá.

Sin embargo, Colombia enfrenta temas fuertes en cuanto al cuidado ambiental, como lo son la minería ilegal, la deforestación, la contaminación hídrica generada por un mal manejo del saneamiento básico del agua.

Adicionalmente, como es común hoy en día, Colombia enfrenta un problema de contaminación visual y auditiva, las cifras de contaminación visual publicitaria que inundan las calles de las ciudades en especial de Bogotá llegan a generar un 66% de insatisfacción sin dejar de lado que la contaminación auditiva es bastante alta y presenta síntomas de molestia por parte de los ciudadanos. Esto no sólo genera cansancio físico y mental a la comunidad por ser atacados de forma involuntaria por parte de publicidad recurrente en las calles e incluso en

sus hogares, sino también aumenta la contaminación ambiental generando toneladas de desperdicios y material innecesario que es colgado en espacios públicos ilegalmente.

En la actualidad este tipo de actividades está regulada por la Resolución 0627 de abril de 2006, la cual establece los niveles de ruido adecuados para uso de establecimientos comerciales y las multas en el caso de la publicidad visual en espacios públicos (Macías Gómez Abogados, 2018).

El panorama nacional ha generado que el gobierno tome medidas legislativas y proyectos de ley en pro del cuidado del medio ambiente, como lo es la ley de conciencia ambiental presentada en 2019. Esta ley tiene como objeto el fortalecimiento de la educación ambiental y medidas para proteger, conservar, mantener y recuperar los ecosistemas, con el fin de mitigar el cambio climático, defender la naturaleza y proteger la vida.

Entre los proyectos que se llevarán a cabo para el cumplimiento de este proyecto están clases de educación ambiental para todos los niveles de formación, restringir la explotación de suelos en bosques y selvas, proyectos anuales que deben generar gobernaciones y alcaldías donde se haga una planeación de la recuperación del ecosistema que está bajo su jurisdicción entre otras medidas que se empezaron a ejecutar.

10.1.6 LEGAL

Colombia es una República democrática, con una ubicación privilegiada y estratégica en América Latina. Posee una gran riqueza en recursos naturales y actualmente es uno de los principales destinos de inversión de la región, en gran parte por las oportunidades comerciales que ofrece y la estabilidad jurídica que mantiene. Todo esto ha llevado a que Colombia tenga uno de los mayores avances en comparación con la región.

Las normas del derecho laboral en Colombia son normas de orden público y las prerrogativas allí establecidas no son renunciables ni negociables. Todos los contratos de trabajo celebrados en Colombia, independientemente de la nacionalidad de las partes, se rigen por la ley colombiana. Cada año, por acuerdo entre el gobierno nacional, empleadores y trabajadores, se fija el valor del salario mínimo legal mensual vigente (S.M.L.M.V.). Si no hay acuerdo entre las partes, es fijado unilateralmente por el Gobierno Nacional (Invest in Colombia, 2018)

De acuerdo con la normatividad vigente, determinados pagos deben considerarse obligatoriamente como salario, independientemente de la voluntad de las partes, como comisiones o bonificaciones por el cumplimiento de metas individuales. Si bien el salario puede pactarse en moneda extranjera, el pago debe realizarse en pesos colombianos.

Tanto los nacionales como los extranjeros residentes en Colombia y vinculados por contrato laboral están obligados a afiliarse al Sistema Integral de Seguridad Social. Sujeto al cumplimiento de ciertas condiciones, algunos extranjeros vinculados por un contrato de trabajo no están obligados a afiliarse al Sistema de Pensiones de la Seguridad Social.

Además del salario mensual del trabajador, es posible pactar el pago de beneficios extralegales no salariales, pagos que no forman parte de la base para el cálculo de las cotizaciones parafiscales o cotizaciones al Sistema Integral de Seguridad Social en qué proporción sea igual o inferior al 40% de la remuneración total, igualmente acorde al contrato se le debe pagar al trabajador las prestaciones sociales, pagos que están a cargo del empleador (Symplifica, 2020).

Para personas que muestran un incremento en su patrimonio con respecto al año anterior se aplica el impuesto sobre la renta, el cual actualmente está al 32% en relación con el año 2020. Igualmente, otro de los impuestos cobrados regularmente en el país es el impuesto sobre las ventas IVA con una tasa del 19% (Invest in Colombia).

Otro impuesto de vital importancia es el Impuesto de Industria y Comercio, aplicado a actividades comerciales o de servicios realizados por un contribuyente o establecimiento comercial, la tarifa oscila entre 0,2% y 1,4% de los ingresos de la compañía (Cámara de Comercio de Bogotá) .

De acuerdo al Régimen Tributario Colombiano las utilidades empresariales generadas a partir del año contributivo 2017 que no se declaren al 31 de diciembre de 2018, tributarán al 7.5%. El régimen de Zona Franca de Colombia contempla una tasa de impuesto a la renta del 20% para ciertos usuarios calificados. Se contemplan diversos beneficios fiscales (extensiones, descuentos fiscales, deducciones especiales, entre otros) orientados a incentivar sectores prioritarios para la economía nacional, fortalecer la inversión social y los activos de las empresas del país (Invest in Colombia).

El uso de marcas registradas en el mercado no genera ningún derecho sobre el mismo. Para adquirir derechos exclusivos sobre el mismo, es necesario registrarlo ante la autoridad nacional competente (Superintendencia de Industria y Comercio - SIC). Todas las invenciones, tanto de productos como de procesos, en todos los campos de la tecnología son patentables, si son novedosas, poseen un nivel inventivo y son aptas para aplicaciones industriales.

Colombia protege todas las obras literarias, científicas y artísticas mediante derechos de autor. El derecho sobre estas obras nace de la simple materialización de la creación intelectual. El registro en la Dirección Nacional de Derechos de Autor acredita la fecha de creación de la obra y otorga el derecho de publicidad frente a terceros.

Los derechos sobre bienes intangibles (registro de marca, patente de invención, derechos patrimoniales sobre obras protegidas por derechos de autor) pueden ser objeto de transacciones comerciales a través de diferentes contratos (licencia, cesión, usufructo, garantía mobiliaria, etc.). Colombia es un país miembro del Protocolo de Madrid, que permite la protección de una marca en más de 100 países mediante la obtención de un registro internacional que entra en vigor en cada uno de los países miembros designados. Además, Colombia es un país miembro del Tratado PCT, que creó un procedimiento único de solicitud de patente para proteger las invenciones en todos los países miembros.

11. ANÁLISIS INTERNO

11.1. Análisis del mercado.

11.1.1. Industria

Una agencia de marketing es una empresa dedicada a la construcción de una imagen (física o digital) para sus clientes y al desarrollo de la misma por medio de contenido gráfico. Se encarga de la creación de piezas visuales y multimedia que agreguen valor y que le permitan al cliente destacar y posicionarse en su respectivo mercado; promover sus productos o servicios y en últimas, potenciar el alcance del mismo para conseguir así mayor cantidad de ventas. La mayoría de agencias tienen un segmento claro con respecto a los clientes con los que trabajan. Esto les permite especializarse en una industria particular y encontrar estrategias que funcionen para ese determinado tipo de clientes.

En términos concretos de Marketing Deportivo en Colombia, es una industria que tiene una gran cantidad de seguidores, pero la cual no ha sido explotada a su mayor capacidad en los medios digitales. Funciona como cualquier otra, y aunque existen ciertas agencias que pueden ser llamadas referentes (Agencias con experiencia en el campo y que han desarrollado estrategias de gestión que funcionan para sus clientes), al hacer la relación entre *cantidad de agencias* y *cantidad de clientes potenciales* se puede inferir que aún existe espacio para más agencias como VVS.

Agencias que centren sus esfuerzos en los puntos clave de la cadena de valor como la relación con el cliente, la calidad de los servicios prestados, el posicionamiento de la marca y la confianza que genera; y que, al contrario, entiendan que existen factores sin gran peso en la cadena de valor, puesto que generan retrasos y no representan un beneficio rentable en comparación.

Ahora, teniendo en cuenta que cada agencia enfoca su trabajo hacia un grupo de clientes particulares; debe realizarse un análisis de ambas industrias, tanto la de agencias de ese mercado como del mercado en sí. En el caso del deporte, encontramos una gran variedad de variables que configuran a la industria; hay mercados de productos deportivos (materiales, ropa, equipos de entrenamiento, etc.), de servicios (academias, gimnasios, escuelas de formación, etc.), de la imagen misma del deportista (publicidad, modelaje) y del deporte como espectáculo (competiciones, torneos). Asimismo, y como se mencionaba anteriormente, cada una de estas variables cuenta con nichos de mercado específicos; compuestos en su mayoría por personas interesadas en el mundo deportivo y asociadas a él de una u otra manera (deportistas en formación, aficionados, practicantes, comerciantes, patrocinadores, etc.).

Estos diferentes tipos de mercados tienen también estados diferentes. Por ejemplo, el deporte como espectáculo es un mercado consolidado que funciona como espina dorsal para los demás; y gracias a ello, es el referente de cualquier análisis deportivo:

El fútbol es el deporte que más mueve aficionados en el país. Existen 2 categorías profesionales (A y B) entre las que se encuentran 36 equipos que compiten semestralmente por el título de su respectiva categoría; y los jugadores que allí se desenvuelven, hacen sus carreras dentro de los clubes para los que militan. Así, un jugador puede comenzar en un equipo de segunda categoría e ir escalando hasta alcanzar uno de primera y, por qué no, uno del exterior. Esta modalidad de carrera deportiva permite a los jugadores demostrar su talento y exponerlo frente a los mejores clubes en cada torneo que su equipo dispute (pueden llegar a jugar más de 5 torneos dependiendo del rendimiento semestral).

Sin embargo, también significa que hay una enorme cantidad de jóvenes que ofrecen su talento a cada club sin la certeza de que este les represente un beneficio en su carrera profesional. Además, al ser también un tema pasional, el factor emotivo entra en juego y desempeña un papel de alta importancia dentro de la vida del jugador.

Según el diario AS, en un artículo publicado en mayo del 2020, Colombia es el cuarto país que más futbolistas profesionales produce a nivel global. Se analizaron la primera y segunda división de 93 países para 2019 y se encontró que 1536 de los 55.865 jugadores registrados, son colombianos. Con estas cifras, es fácil entender el reto que representa crecer profesionalmente para un jugador cuya carrera apenas comienza. Necesita de las mejores herramientas para desarrollar sus capacidades y explotarlas al máximo.

El panorama para otros actores de la industria futbolera puede no ser muy diferente, así como se investigó sobre la producción de jugadores profesionales, el CIES Football Observatory también indaga sobre la cantidad de directores técnicos y entrenadores que exporta el país; ubicándolo en la décima casilla del ranking con 14 representantes en el extranjero (Poli, Ravenell y Besson, 2020).

Por otro lado, los servicios relacionados con la industria, pero de menor impacto, como academias deportivas o escuelas de formación, son mercados con menos fuerza y, por ende, menos desarrollo. Es destacable que el estado de desarrollo de cada servicio determina de igual manera el comportamiento de los clientes, puesto que tienen una gran influencia en la seguridad y confianza que se genera a la hora de adquirirlos.

Concretamente hablando de las academias de formación o los semilleros pedagógicos, los usuarios tienden a investigar sobre el servicio que están adquiriendo y a compararlo con las demás ofertas que existen en el mercado. Al tratarse de un tema tan importante como el desarrollo de habilidades que les permitan crecer como deportistas, los clientes no escatiman en realizar una correcta búsqueda sobre qué opción se ajusta mejor a sus expectativas.

Según Diego Delgadillo, administrador de empresas y fundador de Siembra Fútbol, ubicarse digitalmente con una empresa deportiva es muy complicado pues las agencias que actualmente ofrecen sus servicios no cuentan con estrategias para instituciones deportivas y ni siquiera con experiencia en el campo; suelen trabajar con cuentas relacionadas a sectores menos académicos y a las cuales puedan adaptar las estrategias que ya han establecido con anterioridad. Incluso los entrenadores y profesores profesionales admiten no

tener conocimiento de agencias de marketing que ofrecen sus servicios a su nicho (a pesar de que pocas existen).

También, comenta Diego, delegar la creación del contenido a un equipo que tenga todas las herramientas y el conocimiento necesario, representaría un alivio en el desarrollo de su proyecto, gracias a que le permitiría a los entrenadores enfocar todo el trabajo en capacitar y formar a su público por medio de material enriquecedor y completo, mientras que el trabajo de producir el contenido visual por el cual se transmitirá dicho material, estaría a cargo de personas adecuadas para explotarlo al máximo.

Con todo esto en mente, una agencia de marketing deportivo enfocada en academias o escuelas de formación es una empresa cuya industria no está siendo explotada y de la cual se puede crear un negocio próspero que impacte positivamente tanto en la agencia como en sus clientes.

Como se describió antes, ya existen academias de marketing deportivo en Colombia como *Creare*, *Central Colombia*, *WinMedia*, *+1 Sports* o *Digital Sports* y son aquellas que marcan las tendencias que actualmente abundan en los medios digitales. Tendencias como el uso de múltiples redes sociales que mueven el tráfico de consumidores de una a otra, la colaboración entre figuras de diferentes mercados con el fin de generar mayor alcance para ambas, la promoción de bienes y servicios a menor precio para atraer mayor audiencia y fidelizar nuevos clientes o la creación de hashtags que favorezcan el posicionamiento digital de una marca en las redes sociales que utilice. Sin embargo, esto no implica que no haya aún valores agregados que se puedan integrar a la industria por medio de nuevas agencias.

VVS cuenta con la capacidad técnica y conceptual de añadir dinamismo y circulación digital para que las empresas deportivas que opten por trabajar de su mano experimenten un mayor tráfico de sus contenidos en las diferentes plataformas y de esta manera, puedan verse realmente beneficiados de los contenidos digitales que se pongan a su disposición.

11.1.2. CLIENTE

Las academias deportivas en Bogotá son las responsables de formar a los futuros deportistas del país, y como tales, requieren de un plan estructurado para proveerles todas las herramientas (pedagógicas y prácticas) que ellos o ellas requieran. Teniendo en cuenta que la capacidad de una academia para proveer estas herramientas radica en su experiencia dentro del campo y la confianza que

genere a los potenciales practicantes del deporte. Es importante profundizar en los comportamientos y características que promueven dicha confianza y que, por consiguiente, le permiten a una academia posicionarse mejor y contar con un mayor respaldo a la hora de formar deportistas.

Dentro de estos comportamientos y características se encuentran el profesionalismo de sus formadores, los valores con los que se desarrolla al deportista, la visión que se tiene de la carrera de un o una jugadora, entre muchos otros. Sin embargo, y a pesar de que una buena cantidad de entidades ya cuentan con las características anteriores muy bien definidas, la percepción digital y la relación que tienen las academias con sus jugadores fuera de la cancha no es algo a lo cual se le preste la atención requerida. Es un problema que las academias necesitan resolver si planean posicionarse mejor como marcas y clubes de confianza dentro de la industria deportiva colombiana.

Ahora, si bien esta problemática afecta a clubes de todos los deportes e incluso de categorías profesionales, es importante definir un segmento específico dentro de este gran nicho con el cual trabajar de la mano para impulsar la confianza de los potenciales nuevos integrantes.

Con esto en mente, el segmento al cual VVS busca ofrecer sus servicios es el conformado por aquellas instituciones cuyos perfiles compartan las siguientes características:

- Foco deportivo: Fútbol.
- Cuerpo técnico y administrativo: Profesionales en ciencia del deporte o similares.
- Público objetivo: Jóvenes de Bogotá o sus alrededores apasionados por el fútbol, personas dispuestas a aprender fundamentos y ejercicios prácticos que le permitan desarrollar sus habilidades en el deporte, estudiantes de Cultura del Deporte, o carreras afines, que quieran ampliar su conocimiento técnico en cuanto a formación deportiva, padres de jugadores, miembros de la institución y deportistas que la representen.
- Presencia en redes sociales: Regularmente activa sin una línea gráfica definida.
- Uso de redes sociales: Apoyo visual a los trabajos de formación que se realizan presencialmente, exposición de nuevos proyectos, campañas de publicidad, convocatorias, relacionamiento con el público, acompañamiento transversal de la formación.

- Permanencia de la institución dentro del mercado: 2 años o más.
- Objetivo principal: Formación deportiva.

Y que necesiten cubrir las siguientes necesidades:

- Afianzar una comunidad de personas promotoras del contenido que la academia ofrece.
- Posicionar su nombre como un referente educativo o formador en su mercado a través del correcto manejo de las redes sociales y la producción de contenido atractivo para sus consumidores.
- Encontrar una línea gráfica que represente los valores y los fundamentos de la institución.
- Definir distintos tipos de contenido enfocados específicamente a los diferentes tipos de personas que hacen parte de su comunidad.

11.1.3. COMPETENCIA

Creare Diseño Ltda.

- **Ficha técnica**
 - **Nombre:** Creare Diseño Ltda.
 - **¿Quiénes son?:** Creare es una compañía especializada en el desarrollo e implementación de eventos y estrategias creativas On y Off Line y producción. Van desde la dirección creativa hasta la ejecución de eventos deportivos, pasarelas y shows especiales para grandes marcas (Creare, LinkedIn).
 - **Dirección:** Bogotá en la Carrera 47 # 134 A – 39
 - **Teléfono:** +57 1 258 1815 - +57 1 626 7358
 - **Email:** contacto@crearedl.com
 - **Número Total de Empleados:** 20 (2020)
 - **Estado:** Operacional, no cotizada.
 - **Fecha de incorporación:** 02 de septiembre de 2002
 - **Representante Legal:** Peña Restrepo Paula Andrea
 - **Calificación de la empresa:** Mediano Riesgo, Calificación C, según EMIS
- **Evaluación Financiera**
 - Segmentos de mercado

1. *Marketing Deportivo*

El segmento deportivo de Creare Diseño está enfocado en dos grandes grupos. El primero de ellos se enfoca en eventos, torneos y demás actividades que necesiten una organización deportiva. Creare se encarga de llegar a esos torneos y brindarle todos los servicios relacionados para el funcionamiento y el mercadeo.

El segundo grupo segmentado en el marketing deportivo son marcas que tengan o quieran tener alguna relación con el deporte. Creare se encarga de buscar tanto patrocinio de marcas para los torneos y viceversa (Creare).

2. *Fashion Business*

Creare son los creadores del Bogotá Fashion Week, una de las semanas de la moda con mayor proyección no sólo en Latinoamérica, sino en el mundo. En el Fashion Business, Creare se encarga del segmento de marcas que participan en este evento (Creare).

Además, gracias a la experiencia que han obtenido durante las seis entregas del Bogotá Fashion Week, Creare busca así mismo buscar patrocinios, organizar e impulsar eventos de moda, por lo que es el segundo grupo en el segmento de la moda (Creare).

3. *Marketing de Experiencias*

El tercer segmento de Creare busca mediante el marketing de experiencias atraer nuevos clientes que busquen impulsar 3 grandes grupos:

- Ferias empresariales, eventos corporativos y conversatorios.
- Ferias y pasarelas de moda
- Convenciones, lanzamientos y activaciones

- **Clientes de la empresa**

Para efectos prácticos de este emprendimiento y no salir del lineamiento deportivo, se investigaron los principales clientes de Creare en el ámbito deportivo:

1. *Liga BetPlay*: Durante 10 años Creare ha sido los organizadores de la liga profesional del fútbol colombiano, tanto a nivel masculino como femenino.
2. *Liga Pony Fútbol*: Creare se ha encargado en el desarrollo y organización de este torneo. Además, fue uno de los pioneros que posibilitó la creación de esta competencia a nivel de ligas inferiores de fútbol.

En el patrocinio de las marcas, Creare ha trabajado de cerca con Adidas, Difutbol, WorldRemit, Dimayor y Goltz con el fin de buscar patrocinios a eventos deportivos y viceversa.

- **¿Qué servicios ofrece?**

En el segmento deportivo Creare se encarga de ofrecer tres principales servicios:

1. *Organización Deportiva*: Creare se encarga en todo el desarrollo de las organizaciones deportivas, tanto en la previa como en el encuentro. Organizan copas, ligas o encuentros únicos, buscando estimular el deporte y las marcas vinculadas a él. También se encargan de premiaciones, inauguraciones y cierres deportivos.
2. *Sponsorización y partnership*: Creare se encarga de conseguir recursos y patrocinio para eventos deportivos mediante alianzas estratégicas.
3. *Trade Marketing*: Creare maneja, promociona y da visibilidad a las marcas que tengan o quieran tener relación con el deporte. Según Creare, “usamos todas las vitrinas presentes en el ciclo de vida de un evento deportivo teniendo siempre en cuenta el ADN de tu marca, para que tu mensaje llegue de manera eficiente”.

- **Redes de comunicación**

Creare cuenta con 5 principales redes de comunicación: Página Web, Facebook, Twitter, Instagram y LinkedIn.

1. *Página Web:* <https://crearedl.com/>. La página WEB cuenta con una interfaz fácil de usar, moderna y limpia.
2. *Facebook:* @Crearedl Creare Diseño. La página de Facebook cuenta con 862 seguidores. La descripción de la empresa está establecida como “organizador de eventos”.
3. *Twitter:* @crearecol está bajo el nombre de Paula Peña. Cuentan sólo con 2 seguidores y siguen a 13 cuentas. Los tweets que tienen son retweets de hace 1 año, por lo que no es una cuenta representativa para la empresa.
4. *Instagram:* Creare_diseno. Cuenta con 506 posts, 1409 seguidores y siguen 533 cuentas. Las publicaciones que se encuentran en esta página están enfocadas a sus clientes tanto el ámbito deportivo y de moda. La frecuencia de contenido que usan en Instagram es de 10 publicaciones aproximadas por mes y el tono de frecuencia es tercera persona, no hablando directamente con el receptor, pero si hablando sobre sus patrocinios y clientes.
5. *Linkedin:* Creare Diseño, bajo la categoría de Servicios de Evento cuenta con 18 empleados y 90 seguidores. Usan este canal para próximos candidatos a postularse a cualquiera de las vacantes que ofrecen.

- **Fortalezas y Debilidades**

Debido a que Creare Diseño es una empresa bajo el modelo B2B, que se centra fuertemente en fortalecer las imágenes de las marcas y ofrecer todo del portafolio de servicios ya mencionado y no el de su propia marca, es difícil desde una primera instancia hacer un análisis que puedan establecer las fortalezas y debilidades de la marca.

Inicialmente es una empresa considerable en este sector que cuenta con clientes importantes, por lo que una de sus primeras fortalezas es la experiencia que han manejado, especialmente en el sector deportivo gracias al trabajo realizado con la Liga de Fútbol Profesional Colombiana. Además, gracias a ese mismo reconocimiento de trabajar con estas marcas, Creare tiene un amplio portafolio que le es de gran ayuda al momento de atraer grandes y pequeños clientes, por lo cual es un valor agregado del que otras empresas estarían confiadas.

Respecto a las pocas debilidades que se pudieron encontrar en Creare, destaca las debilidades que se han encontrado en redes sociales. Es una empresa que no está enfocada en promocionar su marca y el trabajo con clientes por el canal digital, lo que puede imposibilitar conseguir más clientes. Teniendo

en cuenta el crecimiento de redes sociales como método de mercados, Creare tiene un segmento de mercado el cual no ha empezado a abarcar, por lo que es aconsejable iniciar campañas digitales con contenido propio con el fin de incentivar a otras empresas deportivas para que trabajen con ellos.

- **Análisis Financiero de la Empresa**

Según EMIS, el estado de resultados de Creare Diseño desde el 2015 al 2019 son los siguientes:

 <small>In, On and For Emerging Markets</small>		<small>EMIS</small> <small>14 New Street</small> <small>London, EC2M 4HE, United Kingdom</small> <small>www.emis.com</small>				
Creare Diseño Ltda (Colombia)						
Fuente:						
Tipo de Estado Financiero	Anual, Indiv.	Anual, Indiv.	Anual, Indiv.	Anual, Indiv.	Anual, Indiv.	
Fecha final del periodo	2019-12-31	2018-12-31	2017-12-31	2016-12-31	2015-12-31	
Unidades	1 COP	1 COP	1 COP	1 COP	1 COP	
Estado de Resultados						
	2019	2018	2017	2016	2015	
Total Ingreso Operativo	5,951,054,052	5,797,128,223	4,615,161,068	5,104,719,941	5,494,392,417	
Ingresos netos por ventas	5,951,054,052	5,797,128,223	4,615,161,068	5,104,719,941	5,494,392,417	
Costo de mercancías vendidas	-4,136,772,924	-4,205,411,835	-2,970,817,158	-3,124,355,684	-4,256,013,481	
Utilidad bruta	1,814,281,128	1,591,716,388	1,644,343,910	0.00	0.00	
Gastos de venta y distribución	0.00	0.00	0.00	-1,348,639,684	0.00	
Gastos administrativos	0.00	0.00	0.00	0.00	-204,490,060	
Ganancia operativa (EBIT)	37,483,988	884,240,599	429,532,013	1,269,541,690	509,666,060	
Otros resultados no operativos netos	0.00	0.00	0.00	159,060,934	0.00	
Otros ingresos	0.00	0.00	0.00	391,380,474	0.00	
Otros gastos	0.00	0.00	0.00	-232,319,540	0.00	
Ganancias antes de impuestos	35,923,988	117,634,372	259,693,013	194,741,508	74,269,285	
Impuesto a la renta	0.00	0.00	0.00	298,022,000	0.00	
Ganancias después de impuestos	35,923,988	117,634,372	259,693,013	492,763,508	74,269,285	
Ganancia (Pérdida) Neta	35,923,988	117,634,372	259,693,013	492,763,508	74,269,285	
Ganancias del periodo	35,923,988	117,634,372	259,693,013	492,763,508	74,269,285	

Según EMIS, como se puede observar, los ingresos operativos de la empresa se han manejado en promedio los \$ 5.392.491.140 de pesos durante este periodo de tiempo, en donde el 2016 y 2017 tuvieron una reducción del 7.09% y 16% respectivamente. Sin embargo, el 2018 y 2019 la empresa pudo volver a crecer sus ingresos operativos en un 25.61% y 28.95% respectivamente frente al 2017.

En el mismo orden de ideas, los costos por mercancías vendidas del 2019 representaron el 69.51% de las ventas, un valor positivo si se tiene en cuenta que para el 2015 este margen fue del 77.46%. Además de esto, a pesar de que estos datos financieros están publicados en EMIS y su fuente principal es C.C. Bogota Edos Finan., los estados financieros no están auditados y genera ciertos problemas en datos que no fueron revelados, como lo son los gastos administrativos, impuestos a la renta, entre otros.

El último dato relevante de los Estados de Resultados de Creare Diseño es la ganancia (pérdida) neta. Se puede evidenciar en la tabla de arriba que para el año 2019 la ganancia del periodo fue de 35.393.988, lo que representa el 0.6% de los ingresos operativos, un dato bastante inferior al del 2018 con un 2.03%, pero que a su vez fue bajo respecto al 2017 y 2016 con 5.63% y 9.65%; el 2015 por su lado contó con un Margen de Utilidad Neta del 1.35%.

Central Colombia

- **Ficha técnica**

- **Nombre:** Central Colombia SAS
- **¿Quiénes son?:** Central Colombia es una empresa deportiva enfocada en el fútbol que trabaja como agencia de fútbol para jugadores colombianos que quieren dar el salto al fútbol profesional. También maneja un área de marketing que se encargan redes sociales mediante la ejecución y estrategias digitales generando impacto positivo para futbolistas y clubes, medios de comunicación contactando diferentes canales y periodistas para generar la información deportiva y legal, reportes sobre jóvenes talentos del fútbol colombiano a diferentes clubes alrededor del mundo, y un análisis detallado sobre jóvenes talentos de fútbol colombiano. Por último, también cuentan con un servicio legal que da asesorías a equipos profesionales de fútbol y jugadores.
- **Dirección:** Ubicados en Bogotá en la Calle 94 # 11A - 76 Of. 101
- **Teléfono:** +57-1-249-1850 - +57 322 8086474
- **Email:** centralcolombiasas@gmail.com
- **Número Total de Empleados:** Información no disponible.
- **Estado:** Operacional, no cotizada.
- **Fecha de incorporación:** 10 de abril de 2003
- **Representante Legal:** Wilmer Mejía Martínez
- **Calificación de la empresa:** Mediana Riesgo, Calificación C, según EMIS

- **Evaluación Financiera**

- Segmentos de mercado

1. *Representación:*

Central Colombia trabaja como una agencia deportiva que busca representar a los jugadores y acompañar a los clubes en su crecimiento y desarrollo profesional. Por esta razón, Central Colombia busca orientar y guiar a los jugadores para encaminarnos a diferentes proyectos deportivos. En la agencia deportiva Creare se divide su servicio en dos grandes grupos: servicio a jugadores y servicio a clubes (Central Colombia).

Servicio a Jugadores

- Negociación de contrato
- Estrategias de comunicación
- Inversiones, finanzas e impuestos
- Acompañamiento nutricional y psicológico
- Planeación de la carrera deportiva

Servicio a Clubes

- Asesoramiento en proyectos deportivos
- Negociación y enfoque con otros clubes
- Promoción de jugadores
- Análisis de rendimiento personalizado del jugador
- Inversiones, finanzas e impuestos
- Asesoramiento en temas legales

2. Marketing

Desde la Central Agencia Deportiva, Central Colombia busca que sus clientes aprovechen su imagen en los campos deportivos para llevar su negocio a otro nivel. Para conseguir esto, el segmento de marketing de Creare se divide en 4 servicios principales:

Redes Sociales

- Ejecutar estrategias digitales que generen impacto positivo para futbolistas y clubes.

Medios de Comunicación

- Nos contactamos con los diferentes canales y periodistas para brindar información deportiva y legal.

Reportes

- Reportes detallados de jóvenes talentos del fútbol colombiano a diferentes clubes alrededor del mundo.

Análisis

- Análisis deportivos sobre diferentes escenarios deportivos y rivales que sirvan a los clubes deportivos.

3. Legal

Central Colombia brinda acompañamiento a jugadores y entidades deportivas con respecto al ámbito legal. Con un equipo conformado por cuatro (4) abogados especializados en derecho deportivo brindan acompañamiento acorde a estas directrices:

Equipos Profesionales

- Asuntos legales dentro y fuera de la institución
- Asesoría permanente
- Auditoría deportiva
- Contratación de jugadores y cuerpo técnico
- Representación en procesos disciplinarios
- Procedimientos FIFA y Conmebol
- Arbitraje (TAS/CAS)

Fútbol Base

- Enfocado a la mayoría de las academias y equipos que necesitan hacer valer los derechos que les pertenecen a la hora de formar un jugador que pasa a ser profesional o la academia.
- Intermediación
- Primer contrato de trabajo
- Derechos económicos
- Manejo de imagen

Futbolistas Profesionales

- Revisión de contratos de trabajo
- Reclamación por incumplimiento
- Asesoría financiera
- Dopaje
- Transferencias y Negociaciones

Dopaje

- Asesoría en primera instancia
- Apertura de Muestra B
- Apelación
- Tribuna Arbitral del Deporte (TAS/CAS)

- **Clientes de la empresa**

1. Liga de Bogotá

Con la Liga de Bogotá se han realizado conferencias y capacitaciones a los equipos de fútbol pertenecientes a esta liga. Los temas a tratar han sido: solidaridad y formación, y el negocio del fútbol en el fútbol aficionado (Central Colombia).

2. FL Clan

Asesoría permanente a FL Clan en materia legal y de mercadeo para poder reflejar un esquema de trabajo a través de toda la estructura del equipo. Buscamos prevenir problemas gracias a ideas novedosas que le permitan al club enfocarse en sus objetivos (Central Colombia).

3. Deportivo Independiente Medellín

Asesoría en temas legales y de derecho deportivo, sobre aspectos puntuales relevantes para el Deportivo Independiente Medellín (Central Colombia).

4. Menti-Sport S.A.S

Asesoría permanente en temas legales y deportivos. Ayudamos al club MENTI – SPORT S.A.S. desde sus inicios como club deportivo perteneciente al torneo

federativo del Fútbol Profesional Colombiano, colaborándoles en el desarrollo de herramientas contractuales para poder vincular sus jugadores y en la estructuración como entidad deportiva (Central Colombia).

- **Canales de comunicación**

Central Colombia cuenta con tres principales redes de comunicación: Facebook, Instagram y Twitter.

1. *Facebook*

Cuentan con 113 cuentas que les gusta la página y 118 seguidores. En la descripción de Facebook se encuentra el número de teléfono para contactarse con ellos, el correo electrónico y el teléfono de contacto. El feed de Facebook tiene publicaciones referentes a eventos y fechas especiales, jugadores representados por la empresa y entrevistas. La frecuencia de publicación es de cuatro (4) meses aproximadamente por publicación y cada una en promedio cuenta con 1.43 likes.

2. *Instagram*

Central Agencia cuenta con 2480 seguidores, siguen a 5490 cuentas y tienen un total de 67 publicaciones. La frecuencia de publicación es de 2 publicaciones por mes y un promedio de 50 likes por publicación.

3. *Twitter*

@centralagenciad cuenta con 3502 seguidores y siguen a 860 cuentas. Cuentan con un promedio de 2 publicaciones por mes y la mayoría de contenido que suben son retwitts de noticias de fútbol.

- **Fortalezas y debilidades**

La principal fortaleza que se ha podido encontrar en Central Colombia es la experiencia y el tiempo que llevan en el mercado colombiano. Eso les ha permitido conocer de manera cercana como se mueve esta industria en Colombia y crear conexiones que le han permitido trabajar con equipos y asociaciones de alto impacto. Además, cuentan con grandes alianzas y personal

especializado para cada una de las áreas en las que se desempeñan, por lo que tienen una buena reputación a la hora de conseguir clientes.

Respecto a las debilidades, encontramos un manejo de redes con poca frecuencia de seguidores que podrían ayudar a mejorar la imagen de la compañía. Crear un contenido que sirva como un catálogo de los proyectos en los que trabajan no sólo incentiva futuros clientes sobre el trabajo que hacen, sino que traerán público apasionado por el Fútbol Colombiano que les permitirá tener un mayor prestigio y posicionamiento en redes sociales.

- **Análisis financiero**

 <small>In, On and For Emerging Markets</small>		<small>EMIS</small> <small>14 New Street</small> <small>London, EC2M 4HE, United Kingdom</small> <small>www.emis.com</small>	
Central Colombia S.A.S. (Colombia)			
Source:			
Statement type	Annual, Individual	Annual, Individual	
Period end date	2019-12-31	2018-12-31	
Units	1 COP	1 COP	
Income Statement			
	2019	2018	
Total operating revenue	449,299,084	539,250,359	
Net sales revenue	449,299,084	539,250,359	
Operating profit (EBIT)	49,365,029	126,703,625	
Profit before income tax	27,665,029	84,891,429	
Profit after income tax	27,665,029	84,891,429	
Net Profit (Loss) for the Period	27,665,029	84,891,429	
Comprehensive income	27,665,029	84,891,429	

Según EMIS, los ingresos operativos para Central Colombia durante el 2019 fueron \$ 449,299,084 de pesos, un descenso del 16.68% respecto al año pasado. Sin embargo, el gran descenso que tuvo la empresa del 2018 al 2019 fue el EBIT (Ganancias antes de intereses e impuestos), donde tuvo una reducción del 61.04%. Por último, la utilidad neta de la empresa para el 2019 fue de 6.16%, valor inferior al del 2018 que fue del 15.74%.

Win Media

- **Ficha Técnica**

- **Nombre:** Win Media SAS
- **¿Quiénes son?** Win Media es una agencia de Mercadeo y Publicidad, especialista en Marketing Deportivo. Crean y diseñan campañas publicitarias

que entregan social media, construyen eventos y brindan charlas motivacionales que ayudan a crear marcas personales cercanas y sólidas.

- **Dirección:** CARRERA 16 A 80 63 TORRE OVAL OF 704
- **Teléfono:** +57 031 4661772- +57 (311) 235 4708
- **Email:** gerencia@wmcolombia.com
- **Número Total de Empleados:** 4 (2020)
- **Estado:** Operacional, no cotizada.
- **Fecha de incorporación:** 7 de mayo de 2008
- **Representante Legal:** Christian Fernando Prada Forero
- **Calificación de la empresa:** Mediana Riesgo, Calificación C, según EMIS

- **Evaluación Financiera**

1. Historia

Winmedia nació en 2010 luego de la unión de un deportista y un publicista que buscaron revolucionar el mercado de las agencias deportivas (Winmedia).

Oscar Córdoba (legendario arquero colombiano) desde el deporte y Christian desde el marketing, fusionaron un servicio único, que dejó como resultado la primera empresa de marketing deportivo en Colombia (Winmedia).

2. Clientes

- Herbalife
- Mercado Libre
- Nestle milo
- National Geographic
- Samsung
- Spinning Center GYM
- SPLA
- Time Force
- Yanbal
- Alpina
- Directv
- Davivienda
- Colpatria

3. Segmentos

- Marketing Deportivo
- Branding
- Publicidad

- Eventos
- Logística
- Conferencias
- Diseño
- Páginas Web

- **Redes Sociales**

Facebook

En Facebook, WinMedia actualmente tienen 916 cuentas que los siguen. También contiene toda la información completa de la empresa: teléfono de contacto, correo electrónico y sitio web. Cuentan con un promedio de publicación de cada dos meses y 2 likes por publicación.

Instagram

En Instagram, WinMedia cuenta con un total de 3497 seguidores y siguen 3408 cuentas. Tienen adicionalmente 516 publicaciones. Contaban con un promedio de 12 publicaciones mensuales, pero desde septiembre del 2020 sólo volvieron a publicar hasta octubre 1 y octubre 2.

LinkedIn

Usado principalmente para posicionar a la empresa en futuras vacantes, cuenta con toda la información de la empresa, 77 seguidores y 5 empleados.

- **Análisis Financiero**

Winmedia Sociedad Por Acciones Simplificada (Colombia)

Source:

Statement type	Annual, Individual				
Period end date	2019-12-31	2018-12-31	2017-12-31	2016-12-31	2014-12-31
Units	1 COP				

Income Statement	2019	2018	2017	2016	2014
Total operating revenue	927,051,702	1,533,079,400	2,224,988,081	469,579,407	2,580,742,397
Net sales revenue	927,051,702	1,533,079,400	2,224,988,081	469,579,407	2,580,742,397
Cost of goods sold	0.00	-1,056,824,683	0.00	0.00	-1,795,929,178
Gross profit	0.00	476,254,717	0.00	0.00	0.00
Selling and distribution expenses	0.00	0.00	0.00	-680,279,213	0.00
Administrative expenses	0.00	0.00	0.00	0.00	-69,774,338
Operating profit (EBIT)	56,438,227	76,039,211	369,501,556	-210,699,806	422,692,884
Net - other non-operating result	0.00	0.00	0.00	-57,015,677	0.00
Other income	0.00	0.00	0.00	24,274	0.00
Other expenses	0.00	0.00	0.00	-57,039,951	0.00
Profit before income tax	16,749,227	2,481,069	201,021,556	0.00	214,457,664
Profit after income tax	16,749,227	2,481,069	201,021,556	0.00	214,457,664
Net Profit (Loss) for the Period	16,749,227	2,481,069	201,021,556	0.00	214,457,664
Comprehensive income	16,749,227	2,481,069	201,021,556	0.00	214,457,664

Según EMIS, para el año 2019, la empresa obtuvo un total de ingresos operativos de 927,051,702 pesos, una cifra que disminuyó considerablemente respecto al 2018 y 2019, donde las reducciones en porcentaje se vieron marcadas por un 58.33% y 84.66% respectivamente. Por otro lado, se ve que el 2019 y 2016 fueron dos años marcados por una gran disminución en los ingresos operativos, pues el promedio de este dato para los 5 años fue de 1,547,088,197. Finalmente, el margen bruto que tuvo la empresa para el 2019 fue de 1.81%, comparado con un 0.16% del 2018 y un 9.03% del 2017.

11.2. Océano Rojo y Océano Azul

Teniendo en cuenta los factores principales que definen la competencia directa de VVS se realizó un cuadro estratégico del sector en el cual se compararon las variables competitivas clave para VVS en relación con las siguientes empresas:

- Creare Diseño Ltda.
- Central Colombia SAS
- WinMedia SAS

A la hora de elegir entre las empresas con quienes se busca hacer la comparación, se tienen en cuenta aspectos como el precio de los productos, calidad de la atención al cliente y productos y servicios que ofrece cada una de las compañías. Por lo anterior, las variables más importantes que competirán en el siguiente análisis son las siguientes:

1. Precio. Esta variable hace referencia a el precio de los servicios básicos y a la calidad de los mismos, referente a cada una de las empresas.
2. Marketing de contenido. Esta variable involucra todo el contenido multimedia que ofrecen las empresas evaluadas y la calidad de este contenido. El contenido que se tiene en cuenta para la evaluación de este punto es el ofrecido a clientes y el utilizado para los canales de comunicación de las mismas compañías.
3. Social Media Adworks. Esta variable tiene que ver con el manejo de redes sociales con respecto a métricas, reportes y resultados de las campañas publicitarias que se realizan por medio de herramientas de gestión de redes sociales.
4. Trayectoria. Esta variable se refiere al tiempo que llevan las compañías desempeñándose como prestadores de servicios en la industria deportiva y la fidelidad y atracción de clientes que genera este tiempo de constitución.
5. Publicidad digital. Esta variable hace referencia a la publicidad y formatos utilizados para publicidad en navegadores y sitios web.
6. Desarrollo de marca. Esta variable se refiere al proceso de creación de marca de las empresas hacia sus clientes, definición de identidad, factor diferencial, objetivos, entre otros.

Una vez identificados los factores clave, el siguiente paso es compararlos realizando una escala de Likert de 1-10, siendo 1 el valor más bajo y 10 el valor más alto, dando como resultado la siguiente tabla comparativa:

Figura 2.

Comparación. Escala Likert.

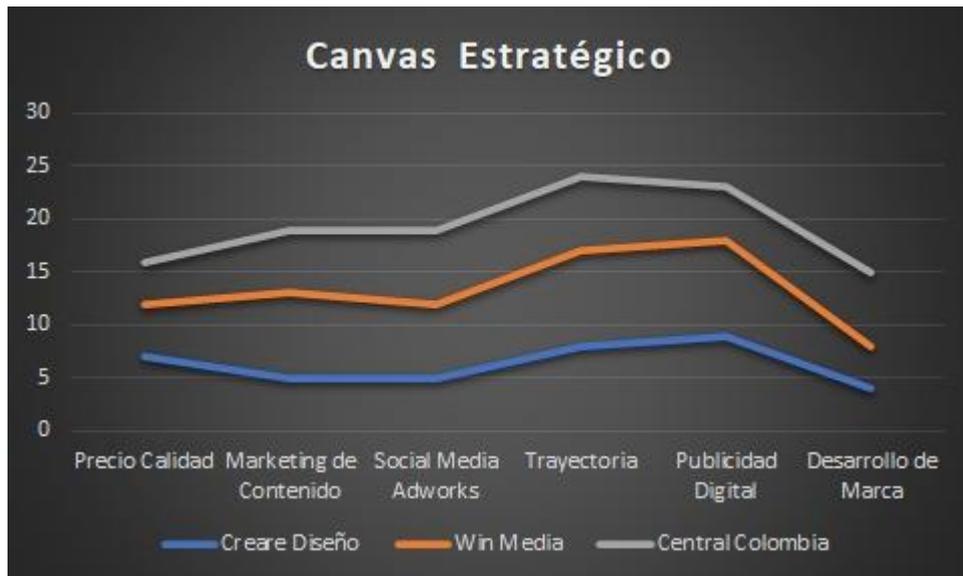
COMPAÑÍA	Creare Diseño	Win Media	Central Colombia
Precio Calidad	7	5	4
Marketing de Contenido	5	8	6
Social Media Adworks	5	7	7
Trayectoria	8	9	7
Publicidad Digital	9	9	5
Desarrollo de Marca	4	4	7

Elaboración propia.

Posteriormente, se hizo un gráfico el cual muestra cuál es el océano rojo donde las empresas compiten constantemente por el liderazgo de alguna de dichas variables:

Figura 3

Canvas Estratégico



Elaboración propia.

Como se observa en este gráfico las curvas de los competidores son muy similares, indicando que por el momento no hay un servicio producto ofrecido por los competidores los cuales los haga un factor diferenciador entre las agencias de marketing deportivo.

Basados en esta premisa VVS buscó proponer 3 variables extras con el objetivo de competir sola en el mercado. Las variables propuestas son:

1. Atención y acompañamiento personalizado. Esta variable busca que haya un seguimiento y personalización con cada uno de los clientes que pueda tener la empresa. Se llega a la conclusión de que esta variable es fundamental debido a que el contacto con las compañías no es constante ni tampoco hay una notoriedad de apoyo por parte de ellos hacia sus clientes.

2. Desarrollo de videos y motion graphics. Esta variable se enfoca a la pre producción, producción y post producción de videos para los clientes de acuerdo al área que se quiera abarcar, puede ser redes sociales, comunicaciones internas o página web. La propuesta de esta variable nace a partir de un análisis de calidad de los videos promocionales realizados por la competencia tanto en sus canales de comunicación como para sus clientes, y la carencia de animación y motion graphics implementadas para comunicar la información.

3. Diseño y manejo de redes sociales. Esta variable nace luego de analizar las redes sociales tanto de la competencia como de sus clientes. Se llega a la conclusión de una falta de organización en los feed de las organizaciones, no hay armonía entre las publicaciones, paletas de colores, uso y creación de tipografías propias, desarrollo de piezas gráficas profesionales entre otros. Por

otro lado, se pudo evidenciar una carencia de parrilla de contenido para estos canales de comunicación, tema importante ya que además de atraer a clientes potenciales se atrae cada vez más audiencia que genera tráfico de usuario y por consecuencia ingresos adicionales a la venta de los productos.

Una vez definidos estos factores se realizó nuevamente una tabla comparativa con la escala de Likert de 1-10 arrojando los siguientes resultados:

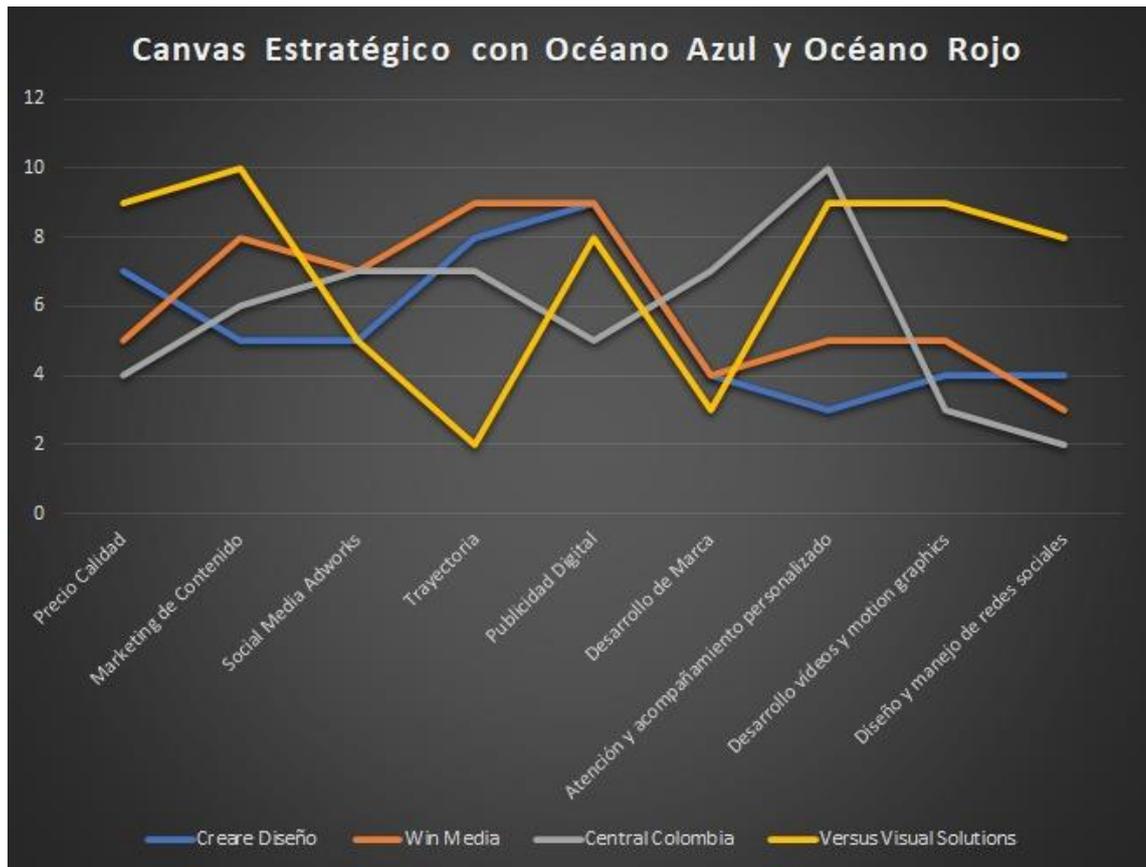
Figura 4
Escala Linkert 2.

COMPañÍA	▼ Creare Diseño ▼	▼ Win Media ▼	▼ Central Colombia ▼	▼ Versus Visual Solutions ▼
Precio Calidad	7	5	4	9
Marketing de Contenido	5	8	6	10
Social Media Adworks	5	7	7	5
Trayectoria	8	9	7	2
Publicidad Digital	9	9	5	8
Desarrollo de Marca	4	4	7	3
Atención y acompañamiento personalizado	3	5	10	9
Desarrollo vídeos y motion graphics	4	5	3	9
Diseño y manejo de redes sociales	4	3	2	8

Elaboración propia.

Una vez realizada esta tabla se prosiguió a realizar el gráfico con todas las variables esta vez incluyendo a VSS dentro del análisis competitivo, de esta manera se harán estudio de aquellos puntos débiles y aquellas oportunidades de competencia con las que cuenta la empresa en cuestión.

Figura 5
Canvas Estratégico - Blue/Red Ocean



Elaboración propia

Por lo anterior notamos que VVS se encuentra en un punto donde tiene destrezas en cuanto a variables en el Océano Rojo con los cuales la competencia ya compite en el mercado y las cuales son de interés por los clientes.

VSS muestra un alto desempeño en cuanto a Marketing de Contenido, ya que se centra en ofrecer servicios de alta calidad tratando temas de interés y acorde al público objetivo definido para cada tipo de contenido. Por otro lado, se evidencia que la compañía tiene altas probabilidades de crecer en cuanto a publicidad digital, es decir implementar estrategias de publicidad en navegadores y formatos completamente navegables y adaptados a las necesidades del cliente.

Sin embargo, hay varios puntos de mejora en los cuales VSS puede verse afectado debido a que son temas que la competencia maneja de una mejor manera como los son Social Media Adworks y Desarrollo de marca, esto se da debido a una falta de experiencia y formación con respecto a los dos campos, los cuales son el punto principal de mejora para la compañía. Por otro lado, vemos que estas compañías son reconocidas en el sector por su amplia trayectoria. VSS al ser una compañía recién fundada deberá destacar por su calidad de servicio o productos ofrecidos para poder llegar a todos aquellos clientes ya fidelizados por años de trabajo con la competencia.

Finalmente, el Océano Azul para VSS se genera a partir de las 3 variables agregadas anteriormente, en donde la competencia no ha demostrado tener un control o una prioridad sobre ellas, por lo que es una oportunidad que se genera y con los cuales se busca entrar al mercado competitivo para poder captar los clientes nuevos y atraer lo que ya están fidelizados con las otra empresas ofreciendo servicios de calidad, atención personalizada, productos que van más allá de contenido sin estudio y correcta elaboración y un manejo y seguimiento de propuestas y parrilla de contenido que se ofrecerán a los clientes y los cuales serán un gancho para que cada vez más audiencia conozca la marca de nuestros clientes y a la propia empresa.

11.3 Canales de distribución

En pocas palabras, los canales de distribución son los medios utilizados para hacer llegar un bien o servicio desde su productor hasta su consumidor final. Partiendo de esto, es necesario establecer que las plataformas digitales cumplen esta labor de una manera excelente cuando la naturaleza del producto lo permite; y si bien no representan el 100% de los canales de distribución con los cuales cuentan las empresas, actualmente su uso es imperativo dentro de ellas.

En el caso de las agencias de marketing, cuya principal actividad es la creación de contenido digital, la posibilidad de canales por usar se “limita” a las plataformas digitales. También hay canales análogos cuando se necesita proveer contenido físico como pancartas, posters, elementos de mercadotecnia, entre otros; y para estos casos se utilizan medios indirectos como empresas encargadas del transporte y logística. Sin embargo, es esencialmente el mundo digital el que permite que el contenido sea distribuido y llegue en su mejor calidad al cliente final.

Estos canales digitales permiten que tanto la empresa como sus clientes, cuenten con un amplio espectro de posibilidades que no solo reducen costos, sino que aumentan la efectividad de la distribución, pues requieren menos tiempo en la mayoría de los casos. Bajo esta lógica, VVS determina que serán las redes sociales, plataformas de correo electrónico y los servicios de almacenamiento en la nube, las principales vías por las que se distribuirán los servicios prestados a sus clientes. De esta manera, se realizará la distribución directa del servicio por medio de cuentas privadas en cada una de las plataformas. También, y cuando los clientes lo requieran, se realizarán envíos de material físico que pueden ser entregados directamente por algún miembro de VVS o de manera indirecta contratando a un tercero encargado de los envíos.

Aprovechar la virtualización y las facilidades que esta otorga a empresas digitales, significa, entre otras cosas, contar con canales adecuados para la distribución del contenido; que faciliten los procesos y economicen recursos. Debe tenerse esto en cuenta a la hora de promover los servicios asegurando que los canales que se tienen en mente, estén realmente disponibles y no presenten inconvenientes para los clientes finales.

11.4. DOFA.

<p>DEBILIDADES</p> <p>No contamos con la totalidad de equipos que puedan necesitar a la hora de crear diferentes tipos de contenido.</p> <p>Somos una empresa joven que aún necesita posicionarse en el mercado.</p> <p>Necesitamos capital inicial para costear ciertos gastos de producción.</p> <p>No tenemos formación en gestión de negocios. Necesitamos el apoyo de personas que conozcan del tema.</p>	<p>OPORTUNIDADES</p> <p>Estamos trabajando con un mercado que necesita nuestros servicios y por ende podemos ubicarnos bien dentro de él.</p> <p>La virtualización y la digitalización causada por el Covid-19 permiten un alcance mayor del contenido audiovisual y crean la necesidad en las empresas de desarrollar más contenidos de este tipo.</p> <p>Trabajar en un mercado poco saturado nos permite atraer mayor cantidad de clientes con los que encontraremos flujos de trabajo similares.</p>
<p>FORTALEZAS</p> <p>Contamos con los conocimientos técnicos y conceptuales necesarios</p>	<p>AMENAZAS</p> <p>Existen múltiples plataformas que prometen a sus usuarios la capacidad</p>

<p>para realizar productos llamativos e implementar procesos digitales.</p> <p>Conocemos el mercado y la industria audiovisual colombiana. Esto nos favorece pues nos permite realizar cobros, acorde a los servicios prestados y tener un buen balance económico en la empresa.</p> <p>Al ser una empresa conformada inicialmente solo por dos personas, la toma de decisiones se facilita y nos permite mostrar una posición más sólida y calibrada frente a nuestros clientes.</p>	<p>de crear contenido de calidad sin invertir o analizar los factores necesarios. Causan que las empresas prefieran crear contenidos de maneras no tradicionales sin medir el impacto que esto puede tener.</p> <p>El fácil acceso que pueden tener las personas a diferentes equipos de producción sin importar que esto garantice que se les dará el mejor uso de acuerdo a las necesidades de cada empresa.</p> <p>La situación actual en la que se encuentra el mundo, evita que los mercados operen de manera normal y retrasa las actividades de empresas como la nuestra.</p>
---	--

11.5. Las 5 fuerzas de PORTER.

Con el fin de implementar estrategias adecuadas para cualquier empresa, es necesario realizar un análisis sobre los factores que comprenden la rivalidad de los competidores dentro de un mismo mercado. En el caso de una agencia de marketing deportivo encontramos que algunos de dichos factores no representan un alto riesgo para la empresa, mientras que otros sí pueden significar mayores retos a la hora de realizar las actividades propuestas.

El siguiente análisis refleja la idea expuesta anteriormente:

- **Nuevos Entrantes:** Como se ha descrito previamente, la cantidad de agencias de marketing deportivo en Colombia actualmente es escasa, no es de esperarse que se constituyan muchas empresas enfocadas a lo mismo. Sin embargo, si se debe estar muy consciente de que somos una empresa que pertenece a la 'Economía Naranja' y que como tal, competimos contra (según Confecámaras) 9122 otras empresas en 2019, 7,7% más que en 2018; y que

probablemente para el reporte final del 2020 las cifras sean muy semejantes [17]. Esto quiere decir que existe la posibilidad de que empresas audiovisuales enfocadas en otros sectores, decidan incursionar en la industria deportiva con sus conocimientos técnicos y la experiencia que traen de otros sectores.

- Poder Negociación Proveedores: La materia prima para producir contenido audiovisual son las ideas y la mente creativa de los encargados de esta labor. Sin embargo, si hay materiales que se vuelven necesarios a la hora de producir dicho contenido con la calidad suficiente. Dentro de estos materiales se encuentran equipos técnicos como cámaras, flashes, trípodes, baterías, softwares y estudios de edición, entre otros, y la capacidad económica de una empresa naciente para adquirir todo esto no suele ser la suficiente. Estos dos factores conllevan a que existan empresas dedicadas al alquiler de estos elementos a las que podríamos denominar los proveedores. CineMarket, VisionPrime y Alphavideotv son algunas de las más populares en Bogotá.

Estas empresas alquilan los equipos por tiempo y los precios varían dependiendo del equipo que se saque en renta. Además, al contar con equipos especializados para ciertos contenidos, pueden sacar mayor provecho del alquiler de los mismos. La mayoría de estos proveedores se encuentran en Bogotá, por lo que es correcto afirmar que hay una amplia variedad de opciones para alquilar el equipo técnico cuando se necesita. Sin embargo, otro punto que fortalece al proveedor frente a la empresa que alquila el servicio, es que muchas veces el proveedor no solo renta una cámara (u otro equipo) sino obliga también a pagar por el operario del mismo.

Todo esto quiere decir que, si una empresa logra adquirir el equipo para producir contenido por sus propios medios, necesitará cada vez menos de los proveedores y se podrá desenvolver de una mejor manera en el campo audiovisual que decida explotar. Empero, mientras no logre esto, seguirá sujeta a la disponibilidad de equipos y a los precios que se le ofrezcan por parte de estos.

- Poder Negociación Clientes: Debido a los procesos de virtualización que se viven actualmente a raíz del Covid-19, las empresas como escuelas de formación deportiva se han visto obligadas a trasladar sus operaciones físicas a medios digitales y plataformas que les permitan seguir enseñando sin necesidad de aglomerar a sus miembros en un campo deportivo. Esto les ha creado la gran necesidad de transmitir sus clases y sus proyectos de una manera para la cual

no están preparados, y por ende, su posición de negociación frente a una empresa capaz de suplir esta necesidad no es la más favorable. Necesitan continuar sus operaciones con la mayor inmediatez y no hacerlo podría representar mayores pérdidas.

- Posibles Productos Sustitutos: Mientras que el factor de empresas nuevas se mantenga inferior con respecto al número actual, los servicios similares se comportan de la misma manera. No obstante, debe tenerse en cuenta que la constancia del avance tecnológico, sumado al fácil acceso que se tiene ahora a ciertas herramientas, representan un desafío para todas las empresas creativas que operan actualmente. Existen plataformas como Canva, Freepik, Vyond, entre otras, que proveen a sus usuarios de plantillas y piezas prediseñadas para que ellos modifiquen únicamente su apariencia. A pesar de que son piezas que no conectan totalmente con la imagen de las empresas; ofrecen una enorme facilidad en cuestión de tiempo y dinero que las empresas evitan gastar. Por ello, muchas compañías prefieren crear el contenido por su cuenta con estas herramientas y sin reparar en aspectos de igual o mayor importancia como pueden ser los conceptos técnicos y teóricos detrás de cada pieza audiovisual.

A pesar de que la calidad no será la misma, esta práctica es algo que afecta directamente el negocio de las industrias creativas y de las empresas que se toman el tiempo necesario para capacitarse y ofrecer servicios de alta calidad a sus clientes. Es probable que las empresas opten por sustituir estos servicios y asuman la baja en la calidad como una de las repercusiones al principio, sin embargo, la experiencia les iría dando conocimientos empíricos y los resultados podrían mejorar luego de un tiempo.

- Rivalidad de La Industria: Desde la perspectiva de una nueva empresa, incursionar en la industria audiovisual colombiana y enfocar el trabajo hacia los nichos de mercado que rodean al deporte, puede representar un buen negocio. Se trata de una industria que, debido a la virtualización, atraviesa un inmenso reto para el que no está preparada; y para el que existen pocas empresas dispuestas a darle solución. Además, la facilidad de producir dicho contenido favorece a las empresas que ya cuenten con el conocimiento de cómo hacerlo.

12. MODELO DE NEGOCIOS

12.1 Mezcla de Mercado, 4p's

La Mezcla de Mercado es la combinación de 4 componentes principales para la optimización de una compañía en determinado sector. Las 4 variables principales son Precio, Producto, Plaza y Promoción.

Actualmente la esta mezcla hace referencia “al conjunto de instrumentos o variables controlables por quien mercadea y que afectan la demanda, y que pueden ser combinados en un programa de mercadeo usado por una firma o cualquier otra organización para lograr un cierto nivel y tipo de respuesta de su mercado objetivo.” (Van Waterschoot & Van den Bulte, 1992).

Un buen resultado de esta mezcla le permitirá a la compañía ofrecer mejores resultados a la hora de ofrecer tu servicio o producto.

12.1.1 Producto

El producto es todo aquello que se ofrece a un mercado y que satisface un deseo o necesidad de los consumidores; es importante que el producto cumpla con esta característica de satisfacer necesidades ya que esto lo hará más apetecido por el mercado y competitivo ante otros productos similares.

El producto principal de VVS será del tipo intangible ya que ofrecerá servicios audiovisuales para marketing de contenido de diferentes compañías enfocadas en el sector deportivo.

El objetivo de los servicios que serán ofrecidos es poder satisfacer las necesidades de nuestros clientes en cuanto al alcance que tendrán en medios digitales. Por lo anterior, VSS ofrece contenidos de la mejor calidad, actualizado y basado en las tendencias del mercado para alcanzar los objetivos que se hayan plantado por la compañía.

Con cada producto que sea entregado a nuestros clientes buscaremos una diferenciación y fidelización de su marca, serán contenidos profesionales, que realmente demuestran todas las emociones que el deporte mueve en los espectadores. Adicionalmente, como empresa siempre se dará la mejor atención y servicio al cliente, la manera de entender sus necesidades y lograr sus objetivos se definirá por la buena disposición para atender sus requerimientos.

Portafolio de productos:

1. **Diseño Web:** En VVS entendemos que la página web de una empresa habla por sí misma, es la vitrina y primer acercamiento que los usuarios tendrán a la compañía por medio de su navegador. Por ello, analizamos cada empresa que quiere adquirir este servicio y compartimos sus objetivos para hacerlos realidad en su diseño web. Por lo anterior, brindaremos soluciones para cada cliente ofreciendo diseños versátiles, dinámicos y usables para mejorar la experiencia de los usuarios.

2. **Marketing Digital:** En VSS ofreceremos a nuestros clientes la oportunidad de visibilizar de mejor manera su marca tanto en navegadores como en redes sociales. El paquete de servicios que ofrecemos en cuanto a Marketing Digital está conformado por:
 - **SEO:** Ofrecemos servicios de posicionamiento web para nuestros clientes basándonos en sus objetivos y necesidades. Puede partir de una estrategia con respecto al dominio hasta una mejora en la calidad de la web en cuanto a diseño y usabilidad. Igualmente, se realizarán todos los análisis correspondientes a los Indicadores Clave de Desempeño, los cuales arrojarán resultados del comportamiento de los usuarios con respecto a la web.
 - **Google Analytics:** De la mano con el punto anterior, VSS busca hacer un análisis de la página web de los clientes haciendo uso de esta herramienta, con el fin de definir los intereses de los usuarios basados en su demográfica, ubicación entre otros aspectos, y de esta manera mejorar el tráfico de visitas y rutas de conversión.
 - **Social Media:** En VSS entendemos que la página web es la ventana para que los usuarios conozcan más de cerca la empresa y lo que ofrecen. Sin embargo, las redes sociales se han convertido en canales de comunicación masivos con los cuales pueden atraer más usuarios. Buscamos brindar soluciones en cuanto a desarrollo de parrilla de contenido para redes sociales como Instagram, Facebook y Twitter. Estos objetivos se cumplirán por medio de Marketing de Contenido y control de métricas.
 - **Facebook ads e Instagram ads:** De acuerdo a las necesidades del cliente VSS busca implementar estrategias y campañas publicitarias a través de las redes sociales, generando campañas publicitarias teniendo en cuenta presupuestos, segmento de audiencias, contenido manejado en la publicidad, viralización de contenido y resultados.

3. **Producción fotográfica y audiovisual:** Entendemos que para los clientes mostrar lo que ofrecen de la mejor manera los hará ver como una empresa de la más alta calidad, por eso en VSS ofrecemos servicios de toma de fotografía

profesional, edición fotográfica y montajes, así como producción de audio y video, para cubrimiento de eventos o campañas publicitarias.

4. Creación de Marca: Construir una marca alrededor de la idea de negocio es lo que VSS busca generar. Crear una marca con valores y que se identifique totalmente con el público objetivo será la base para este proceso. Se brindará asesoría desde la creación del nombre, la creación del manual de marca hasta toda la identidad visual de la compañía.

12.1.2 PRECIO

En cuanto al precio de los productos mencionados anteriormente, VSS busca ofrecer precios accesibles y basados en estándares de precios mínimos para cada uno de nuestros productos.

Los precios serán competitivos en el mercado, no se maneja el más bajo con respecto a la competencia, sino que se ofrecerá ese valor diferencial que identificará a cada cliente, aplicando bonos de descuento y sistema de referidos.

La fijación de precios estará basada en el costo más el margen, es decir, se sumará un precio estándar al costo del producto dependiendo del grado de dificultad y la cantidad de piezas que solicite el cliente. El listado del precio de cada producto ofrecido se maneja de la siguiente manera:

PRODUCTO	PRECIO MÍNIMO
DISEÑO WEB	\$2.000.000
MARKETING DIGITAL	\$4.000.000 (mensuales)
PRODUCCIÓN FOTOGRAFICA Y AUDIOVISUAL	Precio mínimo por foto: \$50.000 Precio mínimo por video: \$350.000
CREACIÓN DE MARCA:	\$3.500.000

Los precios mencionados anteriormente están basados en la experiencia con otras agencias y su rango de precios. Al ingresar al mercado como una empresa junior VSS busca hacer sus precios competitivos acorde a la calidad de sus productos.

12.1.3 Plaza

VSS busca ofrecer sus servicios a través de canales digitales. Los clientes potenciales llegarán a conocer el catálogo de VSS a través de su página web y sus redes sociales. Para este fin es necesario hacer la creación de los canales

de distribución y empezar a pautar e implementar todas las estrategias de Marketing Digital mencionadas anteriormente para empezar a tener un mayor tráfico de los clientes potenciales.

Los canales de atención serán a través de las redes sociales y el número corporativo de la compañía. La comunicación con el cliente final será completamente directa con el fin de generar ventas cercanas sin emplear intermediarios.

Una vez el cliente se muestre interesado en alguno de los productos del catálogo se hará una visita ya sea a la empresa interesada o en la oficina física de VSS utilizada para cerrar negociaciones y firmar acuerdos con sus clientes.

12.1.4 Promoción

Para VSS la forma de comunicar sus servicios será la base para el crecimiento de la compañía.

Como eje principal se plantea el mensaje que busca comunicar la compañía con cada uno de los servicios que ofrece, esto se mostrará a través de contenido multimedia que demuestre la calidad del trabajo que se realiza en la compañía. Los casos de éxito y experiencias con otros clientes serán de gran importancia para mostrar resultados medibles del trabajo realizado para los clientes.

Posteriormente, se elegirá el canal más adecuado para distribuir ese mensaje, por ejemplo, mediante las redes sociales, email marketing o a través de la página web.

Una vez enviado el mensaje, el receptor recibirá el mensaje que hemos transmitido, lo codificará e interpretará en función de sus necesidades y de esta manera despertará su interés por adquirir nuestros servicios.

Finalmente, el receptor emitirá una respuesta al receptor, en este caso VSS, a modo de retroalimentación. Ya que los canales de distribución serán digitales la compañía tendrá la ventaja de medir los resultados de los mensajes y la percepción que tuvo por parte de su público objetivo.

La forma en que será posicionada la marca y sus servicios en el mercado a través de la publicidad digital ya que la venta de los productos será

completamente en línea. Realizar campañas de promoción de manera virtual permitirá el uso de herramientas de segmentación de mercado como las que ofrecen Google y Facebook, sus sofisticados motores de búsqueda permiten un acercamiento más exacto al público objetivo, siendo esta la mejor opción debido a la naturaleza de nuestro producto.

Las campañas publicitarias se harán en las redes sociales más utilizadas en el país y en las principales ciudades a las que llegarán nuestros productos. Esto nos permite seccionar el mercado justo en el lugar adecuado.

Las redes sociales en las que se busca pautar serán Facebook, Instagram, YouTube, Tweeter. Las primeras 3 redes sociales son las que un colombiano promedio utiliza, según el MINTIC se estima que en promedio Colombia tiene 15 millones de usuarios en la red social, ocupando el lugar número 14 de los países con más usuarios activos de Facebook (MINTIC, 2020).

De la misma manera, es importante elaborar una Mezcla Promocional acorde a los objetivos de la compañía, esto con el fin de comunicar la efectividad de los servicios que ofrece VSS y convencer al cliente final de adquirirlos.

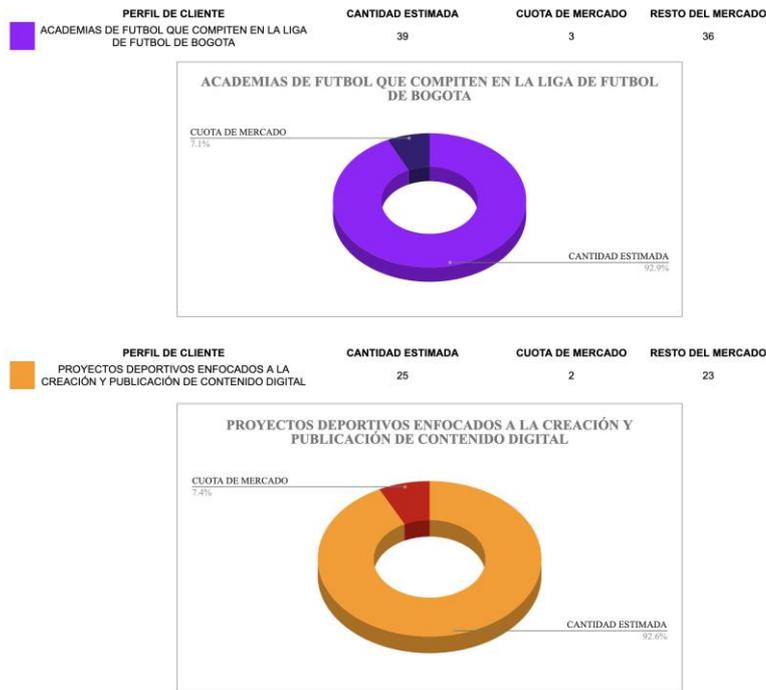
13. PLAN FINANCIERO

13.1. 1Cuota de mercado.

El concepto 'cuota de mercado' hace referencia al porcentaje del mercado total al que una empresa planea proveer sus servicios. Se entiende que existe una cierta cantidad de clientes potenciales pero una sola empresa no puede cubrirlos al 100%. Para eso se traza una cifra que corresponda a la capacidad inicial de la empresa, la cantidad de clientes potenciales y la cantidad de otras empresas que ya cuenten con una cuota del mercado.

De esta forma, y basándose en los análisis del mercado que se desarrollaron con anterioridad, se establece la siguiente cuota como parte de la proyección inicial para VVS. La cual establece dos perfiles específicos de clientes a los que se buscará prestar los servicios.

Figura 6
Perfiles de cliente



Elaboración propia.

13.2. Inversión inicial (PRESUPUESTO).

Teniendo en cuenta las necesidades primarias que deben solventar para poner en funcionamiento la empresa, se propone la siguiente estructura de inversión inicial. La cual contempla el rubro de equipos técnicos, el rubro promocional y el rubro legal, que contempla los costos de inscripción en la Cámara de Comercio de Bogotá. Este último, calculado a partir del valor suscrito en los estatutos (ver marco legal).

Figura 7
Presupuesto



INVERSIÓN INICIAL

\$20,591,000

1. RUBRO TÉCNICO

VIDEO - FOTOGRAFÍA Y ALMACENAMIENTO	MEDIDA	CANTIDAD	COSTO UNIDAD	TOTAL
Nikon D5600	1	1	2350000	\$2,350,000
Yongnuo 50 mm	1	1	230000	\$230,000
Speedlite YN560	1	1	509000	\$509,000
Nikon 18-55 mm	1	2	350000	\$700,000
SD 10 @	1	2	60000	\$120,000
Nikon D3100	1	1	1000000	\$1,000,000
SUBTOTAL VIDEO - FOTOGRAFÍA Y ALMACENAMIENTO				\$4,909,000
EQUIPOS DE EDICIÓN	MEDIDA	CANTIDAD	COSTO UNIDAD	TOTAL
I mac retina 5k 2019	1	1	7500000	\$7,500,000
Computador construido	1	1	7000000	\$7,000,000
SUBTOTAL EQUIPOS DE EDICIÓN				\$14,500,000
ADECUAMIENTO LOCAL	MEDIDA	CANTIDAD	COSTO UNIDAD	TOTAL
Escritorio	1	2	200000	\$400,000
Silla	1	2	130000	\$260,000
Papelera	1	1	32000	\$32,000
Decorativos	1	1	250000	\$250,000
SUBTOTAL ADECUAMIENTO LOCAL				\$692,000
SUBTOTAL RUBRO TÉCNICO				\$20,101,000

2. RUBRO PROMOCIONAL

PAUTAS REDES SOCIALES	MEDIDA	CANTIDAD	COSTO UNIDAD	TOTAL
Instagram	1	1	200000	\$200,000
Facebook	1	1	200000	\$200,000
SUBTOTAL PAUTAS				\$400,000
SUBTOTAL RUBRO PROMOCIONAL				\$400,000

3. RUBRO LEGAL

TRÁMITES LEGALES	MEDIDA	CANTIDAD	COSTO UNIDAD	TOTAL
Inscripción Cámara de Comercio (15% Valor Suscrito en los estatutos)	1	1	600000	\$90,000
SUBTOTAL TRÁMITES				\$90,000
SUBTOTAL RUBRO LEGAL				\$90,000

Elaboración propia.

13.3. Costos operativos mensuales.

De la misma manera, se dispone un plan de costos mensuales en los que se contemplan los costos de operación logística de la empresa, los costos salariales del personal necesario, y los gastos promocionales que se invertirán en cada respectiva red social en las que se planea pautar.

Figura 8
Costos Operativos



COSTOS OPERATIVOS MENSUALES

\$5,842,000

1. RUBRO LOGISTICA

LOCACIONES	MEDIDA	CANTIDAD	COSTO UNIDAD	TOTAL
Local adecuado (oficina)	Mensualidad	1	1500000	\$1,500,000
SUBTOTAL LOCACIONES				\$1,500,000
SERVICIOS DE OPERACIÓN	MEDIDA	CANTIDAD	COSTO UNIDAD	TOTAL
Internet	Mensualidad	1	97000	\$97,000
Luz	Mensualidad	1	100000	\$100,000
Espacio de Almacenamiento en la nube	Mensualidad	1	6000	\$6,000
Adobe Creative Cloud	Mensualidad	1	254000	\$254,000
SUBTOTAL SERVICIOS DE OPERACIÓN				\$457,000
MATERIALES OFICINA	MEDIDA	CANTIDAD	COSTO UNIDAD	TOTAL
Kit Material Oficina	Mensualidad	1	25000	\$25,000
SUBTOTAL MATERIALES OFICINA				\$25,000
SUBTOTAL RUBRO LOGISTICA				\$1,982,000

2. RUBRO PERSONAL

PERSONAL	MEDIDA	CANTIDAD	COSTO UNIDAD	TOTAL
Director Creativo	Mensualidad	2	1200000	\$2,400,000
Director Financiero	Mensualidad	1	1200000	\$1,200,000
SUBTOTAL PERSONAL				\$3,600,000
SUBTOTAL RUBRO PERSONAL				\$3,600,000

3. RUBRO PROMOCIONAL

PAUTAS REDES SOCIALES	MEDIDA	CANTIDAD	COSTO UNIDAD	TOTAL
Instagram	Mensualidad	1	130000	\$130,000
Facebook	Mensualidad	1	130000	\$130,000
SUBTOTAL PERSONAL				\$260,000
SUBTOTAL RUBRO PERSONAL				\$260,000

Elaboración propia.

13.4. Costos no operativos mensuales

También existe una lista de costos no operativos en la que se incluyen posibles imprevistos, depreciación del equipo e impuestos. A pesar de que los impuestos y la depreciación son calculados anualmente, se hizo una proyección (ver recuperación y punto de equilibrio) y a partir de ella se calculó el valor mensual que, en teoría, corresponde a estos costos.

Figura 9
Costos No Operativos

COSTOS NO OPERATIVOS MENSUALES				
\$646,250.61				



COSTOS NO OPERATIVOS MENSUALES				
COSTOS NO OPERATIVOS	MEDIDA	CANTIDAD	COSTO	TOTAL
Imprevistos	1	1	\$200,000.00	\$200,000.00
Depreciación y amortización	1	1	\$164,158	\$164,158
Impuestos	1	1	\$282,092.45	\$282,092.45
SUBTOTAL NO OPERATIVOS				\$646,250.61
SUBTOTAL COSTOS NO OPERATIVOS				\$646,250.61

Elaboración propia.

13.5. Plan de Financiación e Inversión externa.

Conseguir el valor presupuestado dentro de la inversión inicial puede significar un gran reto. Sin embargo, los equipos que se presupuestaron son aquellos con los que ya se cuenta y que se pondrán a disposición de Versus Visual Solutions. Es decir, no es una inversión monetaria del 100% pues todos los equipos ya fueron adquiridos previamente.

Por otro lado, el dinero que se requiere y con el cual no se cuenta es el que se detalla en los costos mensuales de operación. Empero, estos costos serán cubiertos por los ingresos generados de la prestación de servicios. Por ende, al momento de iniciar operaciones no se necesita una inyección de capital inmediata. La naturaleza de la empresa nos permite trabajar desde nuestras

casas por lo cual el arrendamiento de un local no es de vital importancia en este momento.

De todos modos, si debe aclararse que los equipos siguen contando como una inversión y por ende, serán tenidos en cuenta en los demás análisis como tal, a pesar de que no representen una deuda para VVS.

13.6. Objetivos de ventas.

A partir de la información establecida en la cuota de mercado, se establece la cantidad de clientes con la que esperamos contar para el inicio de las operaciones. También, y en base a las expectativas de inflación para el 2021 (2,5% según el Diario La República)^[18], se fija una tasa de crecimiento anual que no solo influye en la cantidad de ventas, sino también en los costos y los demás ítems del esquema financiero.

Figura 10
Objetivos de Ventas



OBJETIVOS DE VENTAS	CANTIDAD
Clientes primer año	5
Precio base del servicio	1300000
Crecimiento esperado con base a la inflación	0.025

Elaboración propia.

13.7. Recuperación y punto de equilibrio.

Con una proyección a seis años, en la que se tienen en cuenta todos los aspectos analizados previamente en este capítulo, se espera que, para el tercer año operativo, la empresa encuentre la total recuperación de la inversión y su punto de equilibrio. A partir de allí, la utilidad será positiva asegurando que todos los ingresos que tenga VVS, se conviertan en ganancias.

Figura 11
Punto de Equilibrio



DIAGRAMA DE FLUJOS DE CAJA	AÑO						
	0	1	2	3	4	5	6
Monto comienzo de año	0	-\$20,591,000	-\$12,050,007.36	-\$3,295,489.90	\$5,677,890.49	\$14,875,605.39	\$24,303,263.17
Inversión inicial	\$20,591,000	0	0	0	0	0	0
Costos Anuales	0	\$77,859,007.36	\$79,805,482.54	\$81,800,619.61	\$83,845,635.10	\$85,941,775.98	\$88,090,320.37
Ingresos	0	\$86,400,000.00	\$88,560,000.00	\$90,774,000.00	\$93,043,350.00	\$95,369,433.75	\$97,753,669.59
Utilidad (Flujos de caja)	-\$20,591,000	-\$12,050,007.36	-\$3,295,489.90	\$5,677,890.49	\$14,875,605.39	\$24,303,263.17	\$33,966,612.38

PUNTO DE EQUILIBRIO

Elaboración propia.

13.8. Otros Indicadores

A partir de la proyección de flujos de caja, se puede analizar el Valor Presente Neto (las ganancias proyectadas traídas al presente), la Tasa Interna de Retorno (el porcentaje de rentabilidad ofrecido por la inversión inicial), los márgenes Bruto y Neto (que miden la rentabilidad de la empresa sobre sus ventas y su total de egresos a final de año) y el Retorno Sobre la Inversión (el porcentaje de rentabilidad final con respecto a la inversión inicial).

Figura 12
Indicadores

OTROS INDICADORES	
Valor Presente Neto	\$33,204,973.02
Tasa Interna de Retorno	19%
Margen bruto	19%
Margen neto	7.61%
Retorno sobre la Inversión	61.26%



Elaboración propia.

CIERRE

14. Referencias

- As (14 mayo de 2020). Colombia, el cuarto país que produce más jugadores. AS Colombia. Recuperado de https://colombia.as.com/colombia/2020/05/14/futbol/1589415913_428733.html#:~:text=De%20los%201.536%20futbolistas%20profesionales,%2C%20Argentina%2C%20Inglaterra%20y%20Espa%C3%B1a
- Banco de Bogotá. (s. f.). ¿Qué es la tasa de interés y por qué los bancos la cobran?. Recuperado de <https://www.bancodebogota.com/wps/portal/banco-de-bogota/bogota/productos/para-ti/creditos-y-financiacion/tasa-de-interes>
- Banco de La República. (s.f.). ¿Cómo se mide la inflación en Colombia?. Recuperado de <https://www.banrep.gov.co/es/se-mide-inflacion-colombia>
- Banco de La República. (ss.). Tasa Representativa del Mercado (TRM - Peso por dólar). Recuperado de <https://www.banrep.gov.co/es/estadisticas/trm>
- Banco de La República. (s.f.). Meta de Inflación. Recuperado de <https://www.banrep.gov.co/es/glosario/meta-inflacion>
- Baños, M y Rodríguez, T. (2012). Imagen de marca y product placement. (Primera edición). Madrid, España: Editorial ESIC. [Libro electrónico]. Recuperado de https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=S9cIDQAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT20&dq=imagen+de+marca&ots=_J7EjnqNkj&sig=4P_R_HOGGblQLxWKKXly84QV0hc#v=onepage&q=imagen%20de%20marca&f=false

Branch. (17 de abril de 2020). Estadísticas de la situación digital de Colombia en el 2019 y 2020. Recuperado de <https://branch.com.co/marketing-digital/estadisticas-de-la-situacion-digital-de-colombia-en-el-2019-y-2020/>

Branch. (abril 17 de 2020). Resumen de la audiencia de Facebook. Infografía. Recuperado de <https://branch.com.co/marketing-digital/estadisticas-de-la-situacion-digital-de-colombia-en-el-2019-y-2020/#:~:text=de%20redes%20sociales-,El%2069%25%20de%20la%20poblaci%C3%B3n%20total%20de%20Colombia%20es%20usuaria,de%203.4%20millones%20de%20personas>

Cámara de Comercio de Bogotá. (s. f). ¿En qué consiste el impuesto de industria y comercio? Recuperado de <https://www.ccb.org.co/Preguntas-frecuentes/Tramites-registrales/En-que-consiste-el-impuesto-de-industria-y-comercio#:~:text=Es%20el%20impuesto%20que%20se,o%20no%20establecimiento%20de%20comercio>

Cámara de Comercio de Bogotá. (15 de Mayo de 2020). Colombia incentiva las industrias creativas con la Ley Naranja. Recuperado de <https://www.ccb.org.co/Sala-de-prensa/Noticias-Fortaleza-su-empresa/2017/Junio/Colombia-incentiva-las-industrias-creativas-con-la-Ley-Naranja>

Central Colombia (s. f) Marketing [www.centralcolombia.com]. Recuperado de <https://centralcolombia.com/marketing/>

Central Colombia (s. f) Representación [www.centralcolombia.com]. Recuperado de <https://centralcolombia.com/representacion/>

Chapman, A. (2004). Análisis DOFA y análisis PEST. Accesible en: <http://www.degerencia.com/articulos.php>.

Colombia.com. (s. f.). Economía - Información General - Colombia Info. Recuperado de <https://www.colombia.com/colombia-info/informacion-general/economia/#:%7E:text=La%20econom%C3%ADa%20colombiana%20se%20basa,consumo%20para%20el%20mercado%20interno>

Colombia Co. (2020). Así está compuesto el Estado Colombiano. Recuperado de <https://www.colombia.co/pais-colombia/estructura-del-estado-colombiano/>

Correa, D. (19 marzo de 2020). Pasos para crear una empresa en Colombia (2020). Dayhana Correa 🏆 Contadora pública en Colombia. Recuperado de <https://www.dayhanacorrea.com/empresas/pasos-para-crear-una-empresa-en-colombia/>

Creare. (s. f). Inicio [www.linkedin.com]. Recuperado de <https://www.linkedin.com/company/creare-dl/>

Creare. (s. f). <https://crearedl.com/marketing-deportivo-new/>

Creare. (s. f). <https://crearedl.com/fashion-business/>

Creare. (s. f). <https://crearedl.com/btl-marketing-de-experiencias/>

DANE. (s. f). Estratificación socioeconómica para servicios públicos domiciliarios. Recuperado de [https://www.dane.gov.co/index.php/servicios-al-ciudadano/servicios-informacion/estratificacion-socioeconomica#:~:text=La%20ESTRATIFICACI%C3%93N%20SOCIOECON%C3%93MICA%20es%20la,\(Ley%20142%20de%201994\)](https://www.dane.gov.co/index.php/servicios-al-ciudadano/servicios-informacion/estratificacion-socioeconomica#:~:text=La%20ESTRATIFICACI%C3%93N%20SOCIOECON%C3%93MICA%20es%20la,(Ley%20142%20de%201994))

DatosMacro. (2020). Mejora el PIB trimestral de Colombia en el tercer trimestre. Recuperado de <https://datosmacro.expansion.com/pib/colombia#:~:text=La%20cifra%20del%20PIB%20en,los%2050%20pa%C3%ADses%20que%20publicamos>

De Vos, R. (2011). *Capitalismo Solidario*. (Primera edición). Sunrise, FL, Estados Unidos: Editorial Taller del Exito.

Dinero. (8 de marzo de 2019). Así crece la industria audiovisual colombiana. Recuperado de <https://www.dinero.com/economia/articulo/como-va-la-industria-audiovisual-colombiana/274697>

- Economía Naranja. (s. f). Exención de renta por 7 años para empresas de Economía Naranja. Recuperado de <https://www.economianaranja.gov.co/exencion-de-renta/>
- El Espectador. (29 de octubre de 2018). ¿Por qué el 70% de las empresas en Colombia fracasan en los primeros cinco años? Recuperado de <https://www.elespectador.com/economia/por-que-el-70-de-las-empresas-en-colombia-fracasan-en-los-primeros-5-anos-articulo-820897>
- El Tiempo. (23 de abril de 2020). La empresa de bikinis y las 40 más que se reconvirtieron y son éxito. Recuperado de <https://www.eltiempo.com/economia/empresas/empresas-que-se-reconvirtieron-en-la-pandemia-487666>
- Gobierno de Colombia, Mincultura. (2019). ABC de la economía naranja. Recuperado de <https://economianaranja.gov.co/media/eojppwrl/abc-econom%C3%ADa-naranja-agosto-2020.pdf>
- Gobierno de España, Ministerio de Asuntos Exteriores. (11 de diciembre de 2018). ¿Qué es la OCDE?. Recuperado de <http://www.exteriores.gob.es/RepresentacionesPermanentes/OCDE/es/quees2/Paginas/default.aspx>
- Gutiérrez Andrade, O. & Zurita Moreno, A. (2006). Sobre la inflación. PERSPECTIVAS, 9. ISSN: 1994-3733. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=4259/425942413004>
- Herrera Logroño, L. (01 de febrero de 2005). Análisis del impacto de las sedes web. Recuperado de <https://desarrolloweb.com/articulos/1802.php>
- Herrera, R., & Baquero, M. (2018). Las 5 fuerzas de Porter. Universidad de Chile.
- IG. (agosto de 2017). Manual de Marketing Digital. República Dominicana. Recuperado de <http://ctc.edu.do/wp-content/uploads/2018/01/MANUAL-MARKETING-DIGITAL.pdf>

Impacto TIC. (9 de junio de 2020) Economía Naranja: El color no importa, sino las ideas. Recuperado de <https://impactotic.co/economia-naranja-el-color-no-importa-sino-las-ideas/>

Invest In Bogotá. (13 de enero de 2020). Industrias creativas y culturales | Invest In Bogota. Recuperado de <https://es.investinbogota.org/sectores-de-inversion/industrias-creativas-en-bogota>

Invest in Colombia. (4 de diciembre de 2018). 5 aspectos clave de la legislación laboral en Colombia. Recuperado de <https://investincolombia.com.co/es/articulos-y-herramientas/articulos/5-aspectos-clave-de-la-legislacion-laboral-en-colombia>

Invest in Colombia. (s. f). Régimen tributario colombiano. Recuperado de <https://investincolombia.com.co/sites/default/files/2020-11/legal7regimentributariocolombiano.pdf>

Jiménez Zarco, A. (2011). Comunicación e Imagen Corporativa. (Primera edición, FactorSim). Barcelona, España: Editorial UOC. [Libro electrónico]. Recuperado de <http://reader.digitalbooks.pro/book/preview/28771/>

Jódar Marín, J. (2010). La era digital: nuevos medios, nuevos usuarios y nuevos profesionales. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/1995/199514914045.pdf>

La República. (22 octubre de 2020) *Banco de la República espera que 2020 cierre con inflación a 1,5% y en 2021 en 2,5%*. <https://www.larepublica.co/economia/el-banco-de-la-republica-espera-que-2020-cierre-con-inflacion-a-15-y-en-2021-en-25-3078142#:~:text=Hacienda-,Banco%20de%20la%20Rep%C3%BAblica%20espera%20que%202020%20cierre%20con%20inflaci%C3%B3n,en%202021%20en%202%2C5%25>

La República. (29 de diciembre de 2019) *En Colombia 8,5% de las personas en edad de trabajar son profesionales* <https://www.larepublica.co/economia/en-colombia-el-85-de-las-personas-en-eda>

- Macías Gómez Abogados. (5 de diciembre de 2018). La contaminación visual y el ruido, problemáticas que aquejan la ciudad. Recuperado de <https://www.maciasabogados.com/es/noticia/la-contaminacion-visual-y-el-ruido-problematicas-que-aquejan-la-ciudad-41/#.YCgc73dKhFx>
- McGrath, J. y Bates, B. (2015). *El pequeño manual de las grandes teorías de la administración*. México: Trillas.
- Mincit. (25 de febrero de 2020) Convocatoria a empresas de Economía Naranja para acceder a exención de renta por siete años. MINCIT. <https://www.mincit.gov.co/prensa/noticias/industria/exencion-de-renta-empresas-de-economia-naranja#:~:text=refleja%20en%20Colombia%E2%80%9D.-,Seg%C3%BAn%20Confec%C3%A1maras%2C%20durante%202019%20se%20crearon%20un%20total%20de%209.122,segmento%2C%20comparado%20con%20el%202018>
- Mincomercio. (s. f). ¿Tratados de Libre Comercio - TL?. Recuperado de <http://www.tlc.gov.co/>
- Mincomercio. (s. f). Acuerdos TLS - Acuerdos vigentes. Recuperado de <http://www.tlc.gov.co/acuerdos/vigente>
- Mintic. (2020). Conectividad y transformación digital en Colombia. Recuperado de <https://www.mintic.gov.co/portal/inicio/Sala-de-Prensa/MinTIC-en-los-Medios/125807:Conectividad-y-transformacion-digital-en-Colombia>
- Osterwalder, A. Pigneur, Y. (2010). *Generación de modelos de negocio*. (13ª Edición). España: Deusto.
- Pérez, J. Y Gardey, A. (2010). Definición de Inflación. Recuperado de <https://definicion.de/tasa-de-inflacion/>
- Pérez, J., & Polis, G. (2011). Modelo de competitividad de las cinco fuerzas de Porter.

Poli, R., Ravenell, L., & Besson, R. (junio de 2020). Monthly Report 56. CIES Football Observatory. <https://football-observatory.com/IMG/sites/mr/mr56/en/>

Portafolio. (16 de abril de 2019). En el día mundial del emprendimiento así está el panorama en el país. Recuperado de <https://www.portafolio.co/negocios/emprendimiento/en-el-dia-mundial-del-emprendimiento-asi-esta-el-panorama-en-el-pais-para-los-emprendedores-528623>

Portafolio. (18 de enero de 2021). Expertos hacen llamado para impulsar economía de Bogotá. Recuperado de <https://www.portafolio.co/economia/aislamiento-en-bogota-causo-cierre-historico-de-empresas-548338>

Presidencia de La República. (4 de Julio de 2019). Población de Colombia es de 48,2 millones de habitantes, según el DANE. Recuperado de <https://id.presidencia.gov.co/Paginas/prensa/2019/190704-Poblacion-de-Colombia-es-de-48-2-millones-habitantes-segun-DANE.aspx>

Rosgaby, K. (abril 17 de 2020). Estadísticas de la situación digital de Colombia en el 2019 y 2020. Recuperado de <https://branch.com.co/marketing-digital/estadisticas-de-la-situacion-digital-de-colombia-en-el-2019-y-2020/#:~:text=de%20redes%20sociales-,El%2069%25%20de%20la%20poblaci%C3%B3n%20total%20de%20Colombia%20es%20usaria,de%203.4%20millones%20de%20personas>

Schnarch Kirberg, A. (2011). Marketing de Fidelización: ¿Cómo obtener clientes satisfechos y leales, bajo una perspectiva latinoamericana?. (Primera edición). Bogotá, Colombia: Ecoe Ediciones. Recuperado de <https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=H9vDDQAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT6&dq=como+relacionarse+con+los+clientes&ots=EdVMPE-d9l&sig=C6hr99ANEG-HrC3vq9k8bxYZOwA#v=onepage&q=como%20relacionarse%20con%20los%20clientes&f=false>

SCP. (septiembre de 2017). SEO y SEM. Recuperado de:
<https://www.scprogress.com/NOTICIAS/e-commerce9-20170918.pdf>

Statista. (2020). Producto interno bruto por país en América Latina y el Caribe en 2019(en miles de millones de dólares estadounidenses). Recuperado de
<https://es.statista.com/estadisticas/1065726/pib-por-paises-america-latina-y-caribe/>

Simplifica. (2020). Salario mínimo 2020. Recuperado de
<https://simplifica.com/salario-minimo-2020>

Torres Arriaga, M. G. (2019). Análisis de PESTEL.

Transparency. (2019). Corruption Perception Index. Recuperado de
<https://www.transparency.org/en/cpi/2019/index/nzl#>

Valdés, P. (19 julio de 2017). Lead nurturing: ¿Qué es? Inbound Cycle. Recuperado de <https://www.inboundcycle.com/lead-nurturing-o-maduracion-de-leads>

Valdés, P. (1 junio de 2018). Inbound Marketing: qué es, origen, metodología y filosofía. Inbound Cycle. Recuperado de <https://www.inboundcycle.com/inbound-marketing-que-es>

Vida Universidad del Rosario. (21 de marzo de 2019). En Colombia el 38% de las personas no usa internet y el 50% de los hogares no lo tiene. Recuperado de <https://www.urosario.edu.co/Periodico-NovaEtVetera/Nuestra-U/En-Colombia-el-38-de-las-personas-no-usa-internet/>

Winmedia. (s. f). Inicio [www.winmedia.com.co]. Recuperado de <https://www.winmedia.com.co/>

14. Anexos

1. Entrevista al fundador de Siembra Futbol respecto a la presencia y el uso del marketing digital en la industria deportiva colombiana.

¿Qué es Siembra Fútbol?

https://drive.google.com/file/d/1Cyfu4GMt8xg1dd80DR4bD0-SbLKXBSv_/view?usp=sharing

¿Cuál es la importancia de un proyecto como Siembra Futbol en la industria deportiva de Colombia?

https://drive.google.com/file/d/1DBB_3fA1ZYJj0M32dcFKtwknDXuh2fnf/view?usp=sharing

¿Cuánto tiempo lleva Siembra Futbol en la industria deportiva de Colombia?

<https://drive.google.com/file/d/1Mq5kS0HxsafX7r7fUVyKrdxQJgjOsj53/view?usp=sharing>

¿Qué retos ha encontrado que le hayan impedido avanzar en su plan de negocio y cómo los ha enfrentado?

https://drive.google.com/file/d/1aWF2KawRW3dGnG_XvreLbU48FvGvB0kH/view?usp=sharing

¿Alguna vez le ofrecieron ayuda para enfrentar esos inconvenientes, o sabía usted de alguna empresa que pudiese trabajar para usted en aquellos campos para los cuales no estaba tan preparado?

<https://drive.google.com/file/d/1CtUfz9KOJ6uEN-dJkMkQcQAb3L6cQI3t/view?usp=sharing>

¿Cuenta usted con todos los recursos necesarios para llevar a cabo su proyecto?

https://drive.google.com/file/d/1bIrtE5972OWrsavBOuKUSGGejKRiTjL_/view?usp=sharing

De contar con los recursos, ¿cuenta con el conocimiento para aprovecharlos de la mejor manera?

<https://drive.google.com/file/d/1Jazeci1z3wrMSjUOhKcSyuFnD5UZabHK/view?usp=sharing>

¿Cree que para Siembra Fútbol es necesario, o al menos sería favorable, contar con un equipo encargado únicamente de la creación del contenido digital?

https://drive.google.com/file/d/1GKQxqGs1FyWEFA-nbSWrb_YQp1PDFVwd/view?usp=sharing

16. Agradecimientos

A cada una de las personas que nos acompañaron en este camino, infinitas gracias. A nuestros padres, hermanos, amigos y compañeros, infinitas gracias.

El deseo de ser profesional fue siempre un motor para avanzar, y ahora que estamos a puertas de este logro, miramos hacia atrás y contemplamos con orgullo el camino que juntos hemos recorrido.

Miramos también hacia adelante, proyectamos nuestros planes personales y profesionales, y nos lanzamos a nuevas etapas en nuestras vidas; en las cuales esperamos poder continuar contando con su presencia.

Gracias por el entendimiento, la paciencia, el apoyo y sobre todo la confianza que siempre depositan en todo lo que hacemos. esto es tanto de ustedes como nuestro.