



Universidad
del Cauca®

ESTUDIO DE PREFACTIBILIDAD

*Plataforma de Educación Online
"Conexo Digital"*

**ESTUDIO DE PREFACTIBILIDAD PARA LA
PLATAFORMA DE EDUCACIÓN ON-LINE “CONEXO DIGITAL”**



Universidad
del Cauca®

Realizado Por:

YEISON ALFREDO CAJAS SANTACRUZ

UNIVERSIDAD DEL CAUCA

**FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES, ECONÓMICAS Y
ADMINISTRATIVAS**

ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

POPAYÁN CAUCA

2020

**ESTUDIO DE PREFACTIBILIDAD PARA LA
PLATAFORMA DE EDUCACIÓN ON-LINE “CONEXO DIGITAL”**

**Trabajo de grado para optar por el título de
Administrador de Empresas**



**Universidad
del Cauca®**

Realizado Por:

YEISON ALFREDO CAJAS SANTACRUZ

Director Académico:

Magister. FRANKLYN MOSQUERA PISSO

**UNIVERSIDAD DEL CAUCA
FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES, ECONÓMICAS Y
ADMINISTRATIVAS**

ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

POPAYÁN CAUCA

2020

“Emprender es como lanzarse al vacío e intentar montar una empresa durante la caída”.

Reid Hoffman, fundador de LinkedIn.

DEDICATORIA

Doy gracias a mi hermana mayor por motivarme a continuar con mis estudios, a mi padre por enseñarme cada día con su ejemplo a ser una mejor persona, a mis profesores y amigos de la Universidad del Cauca que siempre estuvieron pendientes de mi proceso y me ayudaron cuando más lo necesitaba, a mi socio de Conexo Digital por comprender y apoyar mi situación de Estudiante-Emprendedor y por último a mi madre que desde el cielo me ha dado la fortaleza para enfrentar cada adversidad y hoy poder contar la mejor de las historias.

Yeison Alfredo Cajas Santacruz

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a la Universidad del Cauca por abrir sus puertas para formarme profesionalmente, así como también a mis profesores que con sus diferentes formas de enseñanza me incentivaron en muchos sentidos; brindando sus conocimientos, experiencias y su apoyo para seguir adelante día a día en forjarme como el Administrador de Empresas que desde ya espera contribuir al país con grandes oportunidades para las personas, y a todas aquellas que de alguna manera contribuyeron con nuestra formación.

Quiero agradecer a mi asesor académico *Franklyn Mosquera Pisso*, profesor de la Universidad del Cauca, por permitirme acudir a él y hacer parte de este proceso aportando con su amplia capacidad y conocimiento, así como también por su paciencia en guiar y motivar durante el desarrollo del presente trabajo.

A todos mis amigos y socios que conforman Conexo Digital, esta Startup que desea generar empleo y progreso en la región, logrando poner en práctica todo el conocimiento adquirido a lo largo de estos 5 años de carrera profesional como futuro Administrador de Empresas.

TABLA DE CONTENIDO

Tabla de contenido

INTRODUCCIÓN	18
CAPÍTULO I: CONTEXTUALIZACIÓN DEL TRABAJO	20
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	20
1.1. Descripción De La Oportunidad	20
1.2. Definición De La Oportunidad	23
2. JUSTIFICACIÓN	24
3. OBJETIVOS	26
3.1. Objetivo General	26
3.2. Objetivos Específicos	26
CAPÍTULO II: CONTEXTUALIZACIÓN TEÓRICA	28
4. MARCO TEÓRICO	28
5. MARCO LEGAL	58
6. MARCO REFERENCIAL	59
6.1. Descripción De La Organización	59
6.2. Antecedentes de la Organización	60
6.3. Actualidad de la empresa	61
6.3.1. Estructura organizacional	61
6.3.2. Imagen corporativa	62
CAPÍTULO III: CONTEXTUALIZACIÓN DE LA METODOLOGÍA	63
7. CONTEXTUALIZACIÓN VALORATIVA	63
7.1. Contribución Del Trabajo	63
7.2. Limitaciones	64
7.3. Resultados Esperados	64
8. CONTEXTUALIZACIÓN ADMINISTRATIVA	64

9.	METODOLOGÍA	66
CAPÍTULO IV: DESARROLLO DEL TRABAJO		67
10.	DESARROLLO DE LAS ACTIVIDADES REALIZADAS	67
10.1.	Objetivo 1. Desarrollar la metodología Lean Canvas, permitiendo vislumbrar el planteamiento general de la idea de negocio, el cual facilita una mirada panorámica del proyecto.	67
10.1.1.	Construcción del modelo Lean Canvas	67
10.2.	Objetivo 2. Realizar un <i>estudio de mercado</i> a fin de conocer un aproximado de la demanda potencial de futuros clientes interesados en adquirir la membresía de la plataforma de educación online; cursos de marketing digital y habilidades blandas.	71
10.2.1.	Fuentes de información	72
a)	Fuentes primarias	72
b)	Fuentes secundarias	72
10.2.2.	Método del estudio de investigación	73
a)	Investigación Cuantitativa	73
10.2.3.	Diseño del instrumento y prueba de cuestionario	73
10.2.4.	Técnicas de escala	75
10.2.5.	Definición de la población y muestreo	78
a)	Definición de la población meta	78
b)	Selección de técnicas de muestreo	78
c)	Determinación del tamaño de la muestra	79
d)	Aplicación de encuesta en el tamaño de la muestra	80
10.2.6.	Presentación de resultados	80
a)	Análisis univariado	81
b)	Análisis bivariado	91
10.3.	Objetivo 3. Desarrollar un <i>estudio administrativo</i> y legal donde se plantee el direccionamiento estratégico de la organización; su misión, visión, objetivos, análisis interno, externo, entre otros.	95
10.3.1.	Direccionamiento Estratégico	96
a)	Organigrama de “Conexo Digital”	96
b)	Creación de la misión	97
c)	Creación de la visión	99

d) Valores Organizacionales Propuestos	100
e) Principios organizacionales propuestos	102
f) Objetivos estratégicos propuestos	102
10.3.2. Análisis estratégico	103
10.3.2.1. Análisis interno	103
a) Descripción de Áreas Funcionales	103
b) Matriz P.C.I (Perfil de Capacidad Interna)	105
c) Matriz E.F.I. (Evaluación de Factores Internos)	107
10.3.2.2. Análisis externo	111
a) Modelo POAM (Perfil de Oportunidades y Amenazas del Medio)	111
b) Matriz de evaluación de factores externos (EFE)	118
10.3.2.3. Análisis competitivo.	122
a) Modelo de las fuerzas competitivas de Porter	122
b) Resultados de cada fuerza	131
c) Perfil competitivo	136
10.3.2.4. Análisis de vulnerabilidad	137
10.3.3. Diagnóstico estratégico	138
a) Matriz DOFA	138
10.3.4. Estrategias funcionales	141
10.3.5. Planes operativos	141
10.4. Objetivo 4. Diseñar estrategia comercial que involucre canales digitales y medios tradicionales para la obtención de los objetivos de negocio a través del estudio de mercado.	146
10.4.1. Mercado meta:	146
a) Mercado consumidor final	146
b) Mercado consumidor organizacional	148
10.4.2. Producto:	149
a) Nombre de la marca:	149
b) Logo de la marca:	150
c) Propuesta de valor principal	150
d) Servicios ofertados por la empresa	150
e) Presentación del producto:	151

f) Ciclo de vida del producto:	152
10.4.3. Precio:	153
10.4.4. Plaza:	155
a) Comercialización del servicio:	155
b) Soporte tecnológico de la distribución:	156
c) Programa de Afiliados:	157
10.4.5. Promoción:	157
10.4.6. Publicidad:	159
a) Plan de medios:	159
b) Facebook Ads:	160
c) Voz a voz:	160
d) Viral marketing:	161
e) Cursos gratuitos:	161
f) Post venta:	162
g) Eventos presenciales:	162
h) Relaciones públicas:	163
10.4.7. Pruebas físicas:	163
10.4.8. Personas:	164
a) Equipo de trabajo	165
10.4.9. Proceso:	166
10.4.10. Análisis del microambiente	167
a) Análisis del entorno nacional	167
10.4.11. Análisis del macroambiente	168
a) Análisis del entorno internacional	168
10.5. Objetivo 5. Diseñar una estrategia de <i>Inbound marketing</i> para reforzar el estudio de marketing, la cual priorice la creación de contenido digital para el posicionamiento de la idea de negocio.	169
10.5.1. Embudo cíclico de valor	169
10.5.2. Definir el buyer persona	170
10.5.3. Ciclo de compra y el embudo de conversión	171
10.6. Objetivo 6. Realizar un <i>estudio técnico</i> en donde se puntualice y describa los tipos de tecnologías, integraciones y desarrollos que se requieren para la puesta en marcha de la plataforma de educación online.	176

10.6.1. Tamaño del proyecto	176
a) Capacidad instalada	176
b) Tipo de empresa:	176
c) Tecnología:	177
d) Publicidad:	177
10.6.2. Localización	177
a) Factores determinantes de la macro localización.	177
b) Factores determinantes de la micro localización.	181
10.6.3. Distribución de planta	184
10.7. Objetivo 7. Elaborar un <i>estudio financiero</i> que evalúe el costo total del proyecto; su rentabilidad, inversiones, costos, gastos y demás indicadores claves para dar viabilidad a la idea de negocio.	186
10.7.1. Demanda para el proyecto “Conexo Digital”	186
10.7.2. Costo de servucción	192
10.7.3. Inversión de los activos	193
10.7.4. Gastos administrativos y gastos de ventas	194
10.7.5. Ingresos Anuales	196
10.7.6. Estado de Resultados	197
10.7.7. Balance general	198
10.7.8. Flujo de caja libre	199
10.7.9. Indicadores financieros	200
a) Valor del Presente Neto (VPN)	200
b) Periodo de Recuperación de la Inversión (PRI)	201
c) Zona de aceptación y rechazo	201
d) Relación costo beneficio	202
11. CONCLUSIONES Y SUGERENCIAS	203
12. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	210
13. CIBERGRAFÍA:	212
14. ANEXOS	215

TABLA DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1: Estructura Organizacional, Mintzberg y la Dirección (1991)	30
Ilustración 2: Configuración, Organización Innovadora.....	31
Ilustración 3: Business Model Canvas (Lienzo de Modelo de Negocio) ..	38
Ilustración 4: Lean Canvas	39
Ilustración 5: Proceso Estratégico	43
Ilustración 6: Modelo de las Cinco Fuerzas Competitivas, M. Porter	48
Ilustración 7: Metodología Inbound Marketing	54
Ilustración 8: Cisco Systems. ¿Qué es el E-learning?	57
Ilustración 9: Logo Conexo Digital	62
Ilustración 10: Representación gráfica de la metodología Lean Canvas.	68
Ilustración 11: Realización de algún tipo de educación complementaria .	81
Ilustración 12: Razones de no realizar educación complementaria	82
Ilustración 13: Frecuencia de realizar educación complementaria en una semana normal.....	83
Ilustración 14: Rango de edad.....	84
Ilustración 15: Medio de difusión	85
Ilustración 16: Percepción de que es marketing digital.	86
Ilustración 17: Realización del curso Marketing Digital	87
Ilustración 18: Interés en adquirir un servicio de educación online de Marketing Digital	88
Ilustración 19: Uso del servicio de educación online de Conexo Digital..	89
Ilustración 20: Razones para el no uso del servicio de educación online de Marketing Digital	91
Ilustración 21: Estrato socioeconómico vs uso del servicio.....	93
Ilustración 22: Afiliación al servicio VS intención de compra.....	94
Ilustración 23: Organigrama propuesto para "Conexo Digital"	97
Ilustración 24: Intensidad de las fuerzas.....	135
Ilustración 25: Relación entre barreras de entrada y barreras de salida	135
Ilustración 26: Alcance de la demanda potencial del mercado según Audience Insights de Facebook	147
Ilustración 27: Características principales del servicio	149
Ilustración 28: Logo de Conexo Digital	150
Ilustración 29: Propuesta de valor principal "Conexo Digital"	150
Ilustración 30: Diagrama de servicios ofertados por "Conexo Digital" ...	151

Ilustración 31: Infoproductos del servicio	151
Ilustración 32: Diagrama del producto tecnológico a ofrecer.	156
Ilustración 33: Formato de programa de afiliados	157
Ilustración 34: Embudo del “momento 1” estrategia inbound de marketing	171
Ilustración 35: Contenido digital del "momento 1"	172
Ilustración 36: Indicadores claves del inbound de marketing	173
Ilustración 37: Embudo del “momento 2” estrategia inbound de marketing	173
Ilustración 38: Audiencia personalizada con activos digitales	175
Ilustración 39: República de Colombia	180
Ilustración 40: Departamento del Cauca.....	180
Ilustración 41: Municipio de Popayán	181
Ilustración 42: Barrio Ciudad Jardín	184
Ilustración 43: Distribución de planta	185
Ilustración 44: Alcance de la demanda potencial del mercado según Audience Insights de Facebook	187
Ilustración 45: Zona de aceptación y rechazo.....	202

TABLA DE TABLAS

Tabla 1: Configuraciones Organizacionales. Mintzberg (1991)	29
Tabla 2: Matriz DOFA.....	49
Tabla 3: Cronograma y tiempo de actividades.....	65
Tabla 4: Presupuesto de las actividades	65
Tabla 5: Realización de algún tipo de educación complementara	81
Tabla 6: Razones de no realizar educación complementaria.....	82
Tabla 7: Frecuencia de realizar educación complementaria en una semana normal.....	83
Tabla 8: Rango de edad	84
Tabla 9: Medio de difusión	85
Tabla 10: Percepción de que es marketing digital.	86
Tabla 11: Realización del curso Marketing Digital	87
Tabla 12: Interés en adquirir un servicio de educación online de Marketing Digital	88
Tabla 13: Uso del servicio de educación online de Conexo Digital	89
Tabla 14: Razones para el no uso del servicio de educación online de Marketing Digital	90
Tabla 15: Estrato socioeconómico vs uso del servicio	92

Tabla 16: Afiliación al servicio VS intención de compra	94
Tabla 17: Criterios de evaluación de la misión actual	98
Tabla 18: Criterios de evaluación de la misión actual	98
Tabla 19: Criterios de evaluación de la visión actual	99
Tabla 20: Criterios de evaluación de la visión propuesta	100
Tabla 21: Matriz Axiológica de los valores.....	101
Tabla 22: Perfil de Capacidades internas (PCI). Capacidad financiera.	105
Tabla 23: Perfil de Capacidades internas (PCI). Capacidad Talento Humano.....	106
Tabla 24: Perfil de Capacidades internas (PCI). Capacidad Tecnológica	106
Tabla 25: Perfil de Capacidades internas (PCI). Capacidad Directiva ..	106
Tabla 26: Matriz de Evaluación de los Factores Internos (EFI)	110
Tabla 27: Perfil de Oportunidades y Amenazas en el Medio (POAM....	117
Tabla 28: Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE).....	121
Tabla 29: Competidores de Conexo Digital	125
Tabla 30: Matriz comparativa de competidores	126
Tabla 31: Modelo de las cinco fuerzas competitivas de Porter y su funcionamiento estructural.....	130
Tabla 32: Síntesis nivel de riesgo entrada nuevos competidores	131
Tabla 33: Síntesis poder de negociación con los proveedores	132
Tabla 34: Síntesis Nivel rivalidad entre competidores	133
Tabla 35: Síntesis Productos sustitutos.....	133
Tabla 36: Síntesis Poder de negociación de los compradores	134
Tabla 37: Intensidad de cada una de las fuerzas competitivas	134
Tabla 38: Matriz de perfil competitivo	136
Tabla 39: Matriz de vulnerabilidad.....	137
Tabla 40: Diagrama de Vulnerabilidad.....	137
Tabla 41: Matriz DOFA "Conexo Digital"	139
Tabla 42: Plan operativo, estrategia FO	142
Tabla 43: Plan operativo, estrategia DO.....	142
Tabla 44: Plan operativo, estrategia FA.....	143
Tabla 45: Plan operativo, estrategia DA.	144
Tabla 46: Plan operativo, estrategia DA.	145
Tabla 47: Matriz de análisis de competidores de "Conexo Digital"	153
Tabla 48: Precio del servicio de "Conexo Digital"	155
Tabla 49: Descripción de cada medio digital a utilizar	159
Tabla 50: Herramientas utilizadas dentro de la posventa	162
Tabla 51: Proyección tamaño del proyecto.....	176
Tabla 52: Evaluación micro localización	182
Tabla 53: Criterios de micro localización	183
Tabla 54: Proyección de la participación del mercado.....	188
Tabla 55: Descripción del personal operativo	190

Tabla 56: Descripción del personal administrativo	191
Tabla 57: Proyección costo de servuccion	192
Tabla 58: Proyección fase de la inversión de activos	193
Tabla 59: Tablas descripción suministros de oficina, de aseo y de seguridad anual	194
Tabla 60: Descripción total gastos administrativos fase de inversión anual	195
Tabla 61: Descripción total gastos de ventas fase de inversión anual ..	195
Tabla 62: Proyección gastos administrativos y de ventas por año	196
Tabla 63: Proyección de los ingresos por año	196
Tabla 64: Estado de resultados de 2020 a 2023	197
Tabla 65: Proyección del capital de trabajo	197
Tabla 66: Balance general del año 2020 a 2023	198
Tabla 67: Flujo de caja libre del año 2020 a 2023	199
Tabla 68: Valor presente neto (VPN)	200
Tabla 69: Periodo de Recuperación de la Inversión (PRI)	201
Tabla 70: Zona de aceptación y rechazo	201
Tabla 71: Relación costo beneficio	202

TABLA DE ANEXOS

Anexo 1: Creación de Lean Canvas para “Conexo digital”	215
Anexo 2: Diseño del cuestionario estudio de mercado de "Conexo Digital"	216
Anexo 3: Tabulación de datos	219
Anexo 4: Elaboración de los embudos, estrategia inbound Marketing ..	220

RESUMEN

El objetivo del presente es la elaboración del estudio de prefactibilidad para el proyecto emergente de la **plataforma de educación online denominado “Conexo Digital”**, empresa ubicada en la ciudad de Popayán, Cauca, ejecutado durante un periodo correspondiente desde el 20 de mayo de 2019 al 20 de septiembre de 2019.

“Conexo Digital” es una organización humana con gran capacidad de cambio, que brinda servicios de asesoría empresarial con educación especializada en Marketing Digital y desarrollo de habilidades blandas a través de una plataforma de educación on-line denominado “Conexo Digital”, servicios de gran innovación altamente deseados y requeridos por el mercado, donde su diseño y comercialización están orientados completamente al cliente. El proyecto al ser una Startup o empresa emergente, opera con costos mínimos, pero obtiene ganancias que crecen exponencialmente, mantiene una comunicación continua y abierta con los clientes, y se orienta a la masificación de las ventas, aprovechando la comunicación que brinda Internet y sus diversas plataformas.

A fin de evaluar la prefactibilidad del proyecto se utiliza como herramienta un Plan de Negocio; una guía formal y estructurada que permite el análisis estratégico donde se exponen los aspectos y contenidos claves del proyecto. Dentro del Plan de Negocios se integraron los diferentes estudios; un estudio administrativo y legal, estudio de marketing, estudio financiero y el estudio técnico, además de estrategias de implementación dentro de cada uno de ellos en pro del fortalecimiento y puesta en marcha del proyecto.

Palabras claves:

*Empresa emergente, o Startup*¹: empresas que buscan arrancar, emprender o montar un nuevo negocio, aluden a ideas de negocios que están empezando o están en construcción, generalmente se trata de empresas apoyadas en la tecnología.

*Marketing Digital*²: sistema que permite promocionar los productos o servicios del anunciante en línea, mediante plataformas y herramientas virtuales de forma estratégica.

*Infoproducto*³: es un producto formativo que se producen en formato digital y se distribuye a través de internet.

*Plataforma e-learning*⁴: educación on-line mediante el uso de herramientas y plataformas virtuales.

*Educación on-line*⁵: o en línea, aquella en la que los docentes y estudiantes participan en un entorno digital haciendo uso intensivo de las tecnologías digitales que proporciona internet.

*Plan de Negocios*⁶: documento escrito en donde se consigna información relevante y de manera organizada sobre un tema específico el cual permite evaluar la factibilidad del negocio.

*Habilidades blandas*⁷: son habilidades asociadas con la personalidad y naturaleza del individuo tales como: capacidad de liderazgo, relaciones interpersonales y actitud positiva, entre muchas más.

¹ Definición completa en: www.forbes.com.mx/que-son-las-start-y-quien-le-interesan/

² Que es el Marketing Digital, su importancia y principales estrategias. Artículo escrito por Juan Carlos Mejía Llano, consultor y speaker de Marketing Digital y Transformación Digital. www.juancmejia.com/marketing-digital/que-es-el-marketing-digital-su-importancia-y-principales-estrategias/

³ Definición completa en: www.inboundcycle.com/blog-de-inbound-marketing/que-es-un-infoproducto

⁴ Definición completa en: www.e-abclearning.com/definicion-e-learning/

⁵ Definición completa en: es.wikipedia.org/wiki/Educaci3n_en_lnea

⁶ Tomado del portal web: www.crecenegocios.com/plan-de-negocios/

⁷ blogs.evaluar.com/habilidades-blandas-y-duras-que-son-y-por-que-son-importantes

INTRODUCCIÓN

El presente informe es el resultado de la opción de grado que se desarrolla bajo el título “Estudio de prefactibilidad para la plataforma de educación on-line “Conexo Digital””.

Las organizaciones intentan entender cada vez más a sus clientes, sus dinámicas, sus rituales de compra, lo que los impulsa a comprar o rechazar un producto o servicio, los canales cotidianos eran y siguen siendo; televisión, vía pública, periódicos, publicaciones, cine, radio, después aparecen los canales no convencionales; redes sociales, internet, web y dentro de estos conceptos; herramientas, plataformas, etc.

En el ámbito digital aparecen nuevas mediciones reales de las estrategias empleadas en una organización y elementos que se enfocan en el usuario y la demanda inmediata de los mismos, para lo cual deben surgir herramientas y posibilidades de satisfacción. Los consumidores pueden entablar un diálogo ajustando de manera dinámica la experiencia para el consumidor, se puede recopilar y analizar información minuciosa y muy detallada sobre el comportamiento en tiempo real de los consumidores. El Marketing Digital se orienta a utilizar este canal al igual que los canales convencionales y no convencionales para establecer una relación positiva y duradera con los clientes.

Cambia entonces el paradigma en las técnicas de comercialización, el usuario es capaz de buscar aquello que quiere y evaluar si su decisión es correcta, tiene la posibilidad de leer reseñas, comentarios y evaluaciones de otros usuarios a nivel mundial. La globalización enmarca el Marketing Digital como una herramienta adherida al desarrollo empresarial.

El Marketing Digital es entonces, la aplicación de las estrategias de comercialización de un producto o servicio llevadas a cabo en los medios digitales

(uso de Internet y las redes sociales). Es importante anotar que el Marketing Digital es un complemento del marketing tradicional no un sustituto.

Estos conceptos extendieron los lineamientos del marketing convencional, el espacio del mercado se expandió de manera global, se puede llegar potencialmente a cientos de millones de consumidores en todo el mundo rompiendo con muchas barreras, logrando hacer negocios a un solo clic. Es así como las marcas han tenido que evolucionar entendiendo que *“No estamos en la era del marketing digital, estamos en la era del marketing en un mundo digital”*.⁸

Estas son algunas de las razones por las cuales se fundamenta el presente estudio que permite justipreciar la prefactibilidad y puesta en marcha para realizar la implementación y fortalecimiento de una plataforma e-learning⁹ llamada “Conexo Digital”, la cual ofrece, través de medios digitales, una membresía on-line en servicios de asesoría empresarial con educación especializada en Marketing Digital y desarrollo de habilidades blandas, las cuales están dirigidas a emprendedores, profesionales y consumidores Hispanohablantes que buscan adquirir conocimientos prácticos que les ayude a obtener sus objetivos. Todo lo anterior mencionado a través de clases on-line vanguardistas, con explicaciones paso a paso, información organizada que facilita el aprendizaje de los estudiantes y la rápida puesta en marcha del conocimiento para esta era de la información.

Es así como en el presente se efectúa la prefactibilidad del proyecto “Conexo Digital”, utilizando como herramienta el Plan de Negocio; sirviendo como hoja de ruta y análisis estratégico donde se exponen los aspectos y contenidos claves del proyecto en, esta, su etapa temprana, y a su vez, reuniendo el desarrollo de los estudios técnico, de marketing, financieros y el administrativo del cual se valen para la puesta en marcha de esta iniciativa.

⁸ Frase utilizada en conceptualización del marketing digital, a través del portal web www.smdigital.com.co/curso-de-marketing-digital/que-es-marketing-digital-leccion-6/

⁹ Educación on-line mediante el uso de herramientas y plataformas virtuales, definición completa en www.e-abclearning.com/definicion-e-learning/

CAPÍTULO I: CONTEXTUALIZACIÓN DEL TRABAJO

En esta primera sección del informe se da a conocer la esencia del trabajo realizado; un estudio de prefactibilidad en la implementación de una plataforma de educación on-line especializado en Marketing Digital y desarrollo de habilidades blandas, denominado “Conexo Digital”, este capítulo se divide en cuatro secciones que: el primero, consta de una introducción la cual se expuso anteriormente a groso modo el contenido del presente; en segundo ítem, se realiza una descripción y definición del problema analizado; en tercer ítem, se lleva a cabo el planteamiento de una justificación basada en argumentos de la academia y empresariales; el cuarto ítem, plasma el bosquejo de los objetivos general y específicos desarrollados a lo largo del presente plan de estudio.

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. Descripción De La Oportunidad

Internet representa una nueva forma de comunicación e información, sin duda ha convertido al mundo en un solo territorio en donde las empresas se disputan los mercados cada vez más diversos y segmentados, que cambian a velocidad incremental. Las empresas se han tomado al internet como uno de los pilares para la formulación de sus estrategias, siendo el área de mercadeo una de las principales áreas que aprovechan este recurso, para llegar con mayor rapidez y precisión al público deseado. El problema es que estamos en la era del marketing en un mundo digital, donde quien se lleva el protagonismo es el internet, es por esto que las empresas evolucionan al ritmo de lo digital o simplemente se extinguen.

En Latinoamérica solo el 5% de las PyMES y el 15% de las grandes empresas están haciendo Marketing Digital, este indicador comparado con el de continentes más desarrollados como Europa es mucho menor, un claro indicador que representa una gran oportunidad para empresas que presten servicios relacionados al marketing digital, es por esto que “Conexo Digital” desarrolla un portafolio de productos con los cuales acompaña y aporta en el proceso de capacitar, de la mano de expertos, a empresarios, profesionales y consumidores hispanohablantes en esta revolucionaria y necesaria forma de mercadeo denominada marketing digital.

A nivel nacional, Colombia está adaptándose a los nuevos cambios y oportunidades que representa el mundo online, la generación de expectativas, proyecciones y especulaciones encuadra cambios estructurales y de diseño, más aún en un sector como el marketing on-line, marcado por constantes transformaciones tecnológicas, evolución de modalidades de uso y servicios altamente innovadores.

La inversión en publicidad digital en Colombia para el año 2017 alcanzó los 278 mil millones de pesos, con un incremento de casi el 9% respecto al anterior. Pero lo más importante es que esta tendencia es creciente.

La publicidad digital, en el 2017 representaba el 3% de la torta total de publicidad y el año pasado cerró en 15% en Colombia. En América Latina ronda el 12%. Esto representa un incremento en la inversión publicitaria por parte de empresas Latinoamericanas en plataformas digitales como Google Adwords y Facebook Ads, lo que significa a su vez, un incremento y requerimiento de profesionales con conocimiento especializado en la utilización de dichas plataformas y en la creación de estrategias de Marketing Digital efectivas, es ahí donde “Conexo Digital” desea entrar al mercado para solventar dichas carencias.

Por otra parte, el consumo de vídeos en Latinoamérica y en Colombia está en crecimiento. Colombia es el país número uno en consumo de horas de vídeo, de acuerdo a de YouTube Analytics, en Colombia cada 24 horas se consumen más de 8 millones de horas en YouTube, lo que equivale a más de 900 años de

consumo en un solo día. “Conexo Digital” aprovechara esas horas de consumo en videos para lograr mantener enganchados a los usuarios al contar con contenido audiovisual de calidad, tanto en el contenido educativo de los cursos a ofrecer como en el formato que se utiliza.

Así como han evolucionado las tecnologías en la ejecución de los procesos en los diferentes sectores productivos, los avances también han beneficiado en el escenario mundial las conexiones de las empresas. Con la facilidad de acceso y la gran variedad de conexiones rápidas y demográficas, los negocios digitales se han vuelto extremadamente accesibles y, principalmente, rentables. Es cada vez mayor el número de emprendedores digitales en todo el mundo, de la misma manera aumenta también la cantidad de personas que ofrecen productos y servicios por Internet, además, como el crecimiento es exponencial, también resulta fundamental que los emprendedores dominen todas las técnicas disponibles para destacarse en un mercado donde las estrategias digitales facilitan un acercamiento de sus productos o servicio con sus clientes.

El mundo de la Internet avanza a una velocidad impresionante, las técnicas que hace un año parecían el modelo a seguir, hoy en día han quedado completamente obsoletas y muy lejos de la vanguardia. De épocas muy antiguas parecen hoy las técnicas de marketing tradicionales tales como el bombardeo con llamadas telefónicas, repartir flyers en cada esquina, acudir a ferias o pagar por espacios publicitarios, en los que luego medir la rentabilidad es un trabajo extenuante. En definitiva, se trata de estrategias pasadas, es importante anotar que el Marketing Digital es un complemento del marketing tradicional, no un sustituto.

El Marketing Digital es efectivo y necesario en esta era donde primero las personas se informan por el móvil y luego por la tv, la publicidad online sigue siendo tendencia y por eso es necesario aprovecharla al máximo para promocionar una marca y/o servicios. Las estrategias de Marketing Digital son de costo más bajo que la mayoría de las estrategias del marketing tradicional, lo que las vuelve accesibles a pequeñas y medianas empresas ya sean digitales o no

digitales, pues lo que se busca es proveer a través del marketing on-line; mediante el uso de Internet y las redes sociales, un acercamiento de la comercialización de un producto o servicio con sus compradores.

El Internet, el crecimiento del comercio electrónico y las redes sociales, han marcado las tendencias en el Marketing Digital, haciendo que ahora las necesidades del consumidor sean entendidas y atendidas con mayor facilidad. La cercanía con el cliente y la libertad de decisión que se le da al permitirle opinar sobre productos y servicios, compartir el contenido y construir lo que quiere consumir, han hecho más efectivas las estrategias en este campo, el reto está en que las empresas y demás consumidores de interés le apuesten a llevarlas a cabo. “Conexo Digital” quiere educar a cada vez más organizaciones y consumidores con el marketing digital.

Es de suma importancia para el crecimiento de las organizaciones que se apliquen estrategias de Marketing Digital; pues facilita crear una gran expansión a nivel empresarial, sin importar el nivel en el que se encuentren (pequeñas, medias y grandes empresas o consumidores) el tiempo de elevación será mucho más rápido, pues el Marketing Digital tiene por objetivo principal la promoción de diferentes ventas, teniendo como punto central la interacción y participación con todos y cada uno de sus clientes. En la actualidad, cualquier marca debe estar preparada para anticiparse a las necesidades del cliente, para conseguir enamorarlos, es necesario que las compañías dejen de preocuparse exclusivamente por aumentar las ventas y comiencen a enfocar sus esfuerzos en aportar valor a su público objetivo.

1.2. Definición De La Oportunidad

"Las empresas colombianas deben asesorarse en Marketing Digital y en implementación de estrategias en entornos móviles y web, debido a que las tendencias cada vez llevan más a los usuarios al uso de artefactos tecnológicos, a interactuar y a dejar en manos de las plataformas digitales desde su vida

cotidiana hasta su profesión”¹⁰, explica Katheryn Martin, líder de una propuesta innovadora de la Agencia GUIDOULLOA que le apunta al crecimiento de las empresas desde el Marketing Digital.

“Conexo Digital” quiere aportar al crecimiento de las organizaciones a través de una oferta en servicios de asesoría empresarial con educación especializada en Marketing Digital; buscando enlazar dispositivos, medios, redes y herramientas que estratégicamente utilizadas pueden apoyar la productividad de los colaboradores, la satisfacción del cliente, la construcción de productos y la conexión con los públicos de interés, además de permitir a sus consumidores hispanohablantes vislumbrar su perspicacia, su innovación y su creatividad que poseen mediante medios digitales y la formación on-line.

2. JUSTIFICACIÓN

Steve Blank, profesor de Silicon Valley, manifiesta que los nuevos negocios y startups no son versiones reducidas de las grandes empresas, y que necesitan sus propios procesos, estrategias y herramientas para tener éxito. Razón por la cual, se justifica el presente estudio de prefactibilidad para la empresa emergente “Conexo Digital” con la elaboración de un Plan de Negocios formal y definido, sirviendo como guía para el establecimiento y puesta en marcha de estrategias administrativas, financieras, de mercados y operacionales enfocadas al logro de sus objetivos competitivos y contribuyendo a un mayor posicionamiento en el mercado del Marketing Digital.

Es importante resaltar, que los resultados obtenidos, tendrán una implicación real en la medida que ayudarán a resolver problemas reales y latentes debido a que las principales falencias de las empresas de nuestro entorno radican en no tener una visión de largo plazo y un camino formal establecido para lograrlo, lo

¹⁰ Tomado del portal web: www.eluniversal.com.co/tecnologia/por-que-es-importante-el-marketing-digital-en-las-empresas

cual se logra mediante el diseño de un plan de negocios con una adecuada estructura.

Como dijo el general y expresidente estadounidense Dwight David Eisenhower *“En las batallas te das cuenta que los planes son inservibles, pero hacer planes es indispensable”*.

Dentro del presente plan de negocios, se proyecta la prefactibilidad del proyecto “Conexo Digital” y su plataforma de educación online especializado en clases de Marketing Digital.

El comercio digital sigue siendo la nueva frontera por conquistar para las compañías de comercio en el mundo, aunque algunas como Amazon y Alibaba han alcanzado victorias tempranas, en el mundo cada día crece el número de compañías que entran a participar en esta carrera por el consumidor.

En Colombia el marketing digital todavía tiene un largo camino por recorrer. De acuerdo con cifras de la consultora Nielsen, del total de las ventas realizadas en el marketing on-line en lo corrido del año 2016, 1,3% se hicieron por medios virtuales, cifra que supera el 1,1% de 2015 y el 0,9% de 2014.

Este resultado puede hacer ver el vaso ‘medio vacío’, porque a pesar de las millonarias cifras que se mueven por internet, todavía las ventas físicas son mayoritarias. Pero quienes lo ven ‘medio lleno’, consideran que hay una enorme oportunidad para quienes buscan subirse en una tendencia mundial, con posibilidad de ‘engancharse’ a los milenials (el grupo de consumidores entre 21 y 34 años), que para 2025 representarán 75% de la fuerza laboral en el mundo. De acuerdo con *Nielsen Global Connected Commerce Survey 2016*, este grupo de población es hoy 41% del total de usuarios que compra online.

En este sentido, el proyecto “Conexo Digital” muestra una ventana de oportunidades muy interesantes para la comercialización del servicio puesto que el mercado, aún no está saturado¹¹, por tal razón existe una nueva oportunidad

¹¹ De acuerdo a la consultora; *Nielsen Global Connected Commerce Survey 2016*

de explotar y crear este nicho de mercado, dado que el objetivo principal de esta propuesta consiste en atraer y mantener a muchas empresas y personas, que esten interesadas en aprender y mejorar sus conocimientos profesionales dirigidos al desarrollo de habilidades blandas y del Marketing Digital, ofreciendoles la oportunidad de ajustarse a sus diversas necesidades, ya sea la de demandar o el de ofrecer algun servicio o producto, y “Conexo Digital” enlaza la interaccion de ambos.

3. OBJETIVOS

Cabe indicar que el objeto de estudio es la organización “Conexo Digital”; quien es una Startup dedicada a brindar asesorías empresariales con educación especializada en Marketing Digital, mediante capacitaciones virtuales y presenciales, enfocadas a la consecución de objetivos de las empresas y profesionales en el corto, mediano y largo plazo.

3.1. Objetivo General

Realizar un estudio de prefactibilidad que permita valorar la implementación o montaje de una plataforma e-learning¹² enfocada en la enseñanza de asesorías empresariales de educación especializada en Marketing Digital y desarrollo de habilidades blandas denominado “Conexo Digital”.

3.2. Objetivos Específicos

- Utilizar la metodología *Lean Canvas* (lienzo de modelo de negocios) que permite vislumbrar el planteamiento general de la idea de negocio, el cual facilita una mirada panorámica del proyecto.

¹² Educación on-line mediante el uso de herramientas y plataformas virtuales, definición completa en www.e-abclearning.com/definicion-learning/

- Realizar un estudio *de mercado* a fin de conocer un aproximado de la demanda potencial de futuros clientes interesados en adquirir la membresía de la plataforma de educación online; cursos de marketing digital y habilidades blandas.
- Desarrollar un *estudio administrativo* y legal donde se plantee el direccionamiento estratégico de la organización; su misión, visión, objetivos, entre otros. Además, se tengan en consideración todas las normas legales a las que se acoge el proyecto y demás actividades que involucren estos estudios.
- Diseñar estrategia comercial que involucre canales digitales y medios tradicionales para la obtención de los objetivos de negocio a través del *estudio de mercado (marketing)*.
- Elaborar un *estudio financiero* que evalúe el costo total del proyecto, su rentabilidad, inversión, gastos y demás indicadores claves para dar viabilidad a la idea de negocio.
- Realizar un *estudio técnico* en donde se puntualice y describa los tipos de tecnologías, integraciones y desarrollos que se requieren para la puesta en marcha de la plataforma de educación on-line.
- Diseñar una estrategia de *inbound marketing* para reforzar el estudio de marketing, la cual priorice la creación de contenido digital para el posicionamiento de la idea de negocio.

CAPÍTULO II: CONTEXTUALIZACIÓN TEÓRICA

Este capítulo contiene los aspectos concernientes al marco teórico y legal, en el que se exponen todos los conceptos propios de un Plan de Negocio que se aplicaran en el desarrollo de contenido del presente documento. Además de un marco situacional, el cual contiene información de los diferentes aspectos característicos del proyecto objeto de estudio denominado “Conexo Digital”.

4. MARCO TEÓRICO

La mira central de este aparte contiene fundamentos teóricos y postulaciones tomados de diversos autores que permitieron focalizar y conseguir los objetivos propuestos durante el desarrollo del presente Plan de Negocios del proyecto “Conexo Digital”. Que a su vez contribuyen a la comprensión de la investigación, la cual tiene como finalidad la implementación o montaje de una plataforma e-learning enfocada en la enseñanza de marketing digital y desarrollo de habilidades blandas.

Por ser “Conexo Digital” una organización ya establecida, partiremos del concepto de **organización**¹³, que denominamos al sistema conformado por personas que buscan alcanzar un fin por medio de recursos. Toda organización tiene unas funciones encaminadas a satisfacer necesidades, buscar el bien común, alcanzar objetivos, lograr sinergia y a su vez lograr un poder colectivo.

¿Pero qué tipo de organización es “Conexo Digital” ?, inicialmente se considera necesario identificar el tipo de organización al cual se ajusta, para esto, citamos primero la clasificación propuesta por *Henry Mintzberg* sobre las *Configuraciones Organizacionales* para posteriormente definir en qué tipo de

¹³ *Organización*, esta palabra viene del latín “*organon*”, órgano elemento de un sistema y sistema en sí mismo.

configuración se encuentra y poder establecer elementos claves como mecanismo de coordinación, parte clave y el tipo de centralización.

Tabla 1: Configuraciones Organizacionales. Mintzberg (1991)

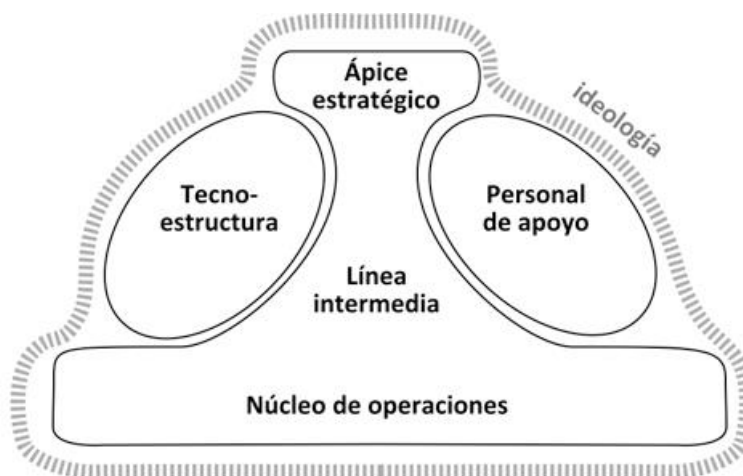
Configuración	Mecanismo fundamental de coordinación	Parte clave de la organización	Tipo de descentralización
Organización Empresarial	Supervisión directa	Ápice estratégico	Centralización vertical y horizontal
Organización Maquinal	Normalización de los procesos de trabajo	Tecno estructura	Descentralización horizontal limitada
Organización Profesional	Normalización de las habilidades	Núcleo de operaciones	Descentralización horizontal
Organización Diversificada	Normalización de los output	Línea media	Descentralización vertical limitada
Organización Innovadora	Adaptación mutua	Staff de apoyo	Descentralización selectiva
Organización Misionera	Normalización de las reglas	Ideología	Descentralización
Organización Política	Ninguno	Ninguna	Varios

Fuente: Elaboración propia, a partir del libro Mintzberg y la Dirección (1991).

Para entender dichas organizaciones, desglosadas en la *Tabla 1: Configuraciones Organizacionales. Mintzberg (1991)*, se hace necesario entender sus partes, Henry Mintzberg en su libro *Mintzberg y la Dirección (1991)* nos habla de cinco partes fundamentales de una *organización*¹⁴ compuestas por: ápice estratégico, línea media, núcleo de operaciones, staff de apoyo y tecno-estructura todos estos elementos ligados a la ideología y a una serie de coaliciones internas y externas que dan forma a la estructura organizacional.

¹⁴ H. Mintzberg, Estructuración de las organizaciones, editorial Ariel S. A., 1995.

Ilustración 1: Estructura Organizacional, Mintzberg y la Dirección (1991)



Fuente: Adaptación a partir de Mintzberg y la Dirección (1991).

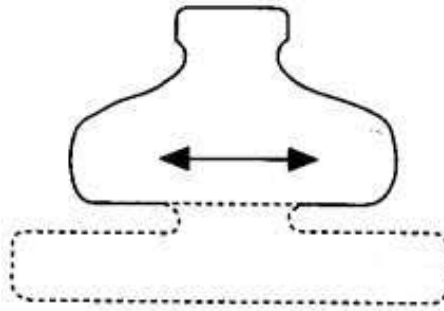
Es así como Mintzberg describe siete tipos de *configuraciones organizacionales*¹⁵ que de acuerdo a lo anterior se puede encontrar que la organización objeto de estudio "Conexo Digital" se identifica con la configuración tipo *Organización Innovadora*¹⁶: En este tipo de organización el staff de apoyo ejerce una presión para colaborar, con el objeto de implicarse a sí mismo en la actividad central de la organización, fusiona al staff y la línea y a veces con el personal de operaciones, en equipos multidisciplinarios de expertos que logran la coordinación dentro y entre ellos mismos por medio de la *adaptación mutua*¹⁷, con un sistema descentralizado vertical y horizontal de tipo selectivo. Tal como se muestra en la *ilustración 2: Configuración, Organización Innovadora*.

¹⁵ Mintzberg afirma en su libro Mintzberg y la Dirección (1991) que existen siete tipos de organizaciones, las cuales son "Empresarial, maquina, diversificada, profesional, innovadora, misionera y política". Pág. 108

¹⁶ H. Mintzberg, Mintzberg y la Dirección, editorial Díaz de Santos S. A., España, 1991. Pág. 131

¹⁷ *Adaptación mutua*, es uno de los seis mecanismos de coordinación propuestos por Mintzberg en su libro Mintzberg y la Dirección, estos describen las formas fundamentales en que las organizaciones pueden coordinar su trabajo. En la adaptación mutua se logra la coordinación por medio del proceso simple de la comunicación informal.

Ilustración 2: Configuración, Organización Innovadora



Fuente: Adaptación a partir de Mintzberg y la Dirección (1991).

Se adapta de dos formas: a través de una Adhocracia Operativa que innova resolviendo problemas directamente en nombre de sus clientes. El personal trabaja por contrato. El trabajo administrativo y operativo es uno solo así que es difícil diferenciar los niveles medios del núcleo operativo, y una Adhocracia Administrativa que también funciona con equipos de proyectos, pero su fin es servir a sí misma para introducir en la línea nuevas instalaciones o actividades. Hay una clara diferencia entre el componente administrativo y el operativo.

Las organizaciones innovadoras se dan cuando los entornos son dinámicos y complejos. Por eso se hace necesario que la estrategia sea planificada. Esta estrategia evoluciona conforme a los cambios.

Ahora bien, ya sabemos que “Conexo Digital” es una organización de tipo innovadora, y como en la vida, los humanos y las empresas también se envejecen, pero este no es el caso. La organización “Conexo Digital” es un **Startup**¹⁸, o también conocida como **empresa emergente, compañía emergente, compañía de arranque o compañía incipiente**, definido cómo se utilizan en el mundo empresarial aplicado a empresas que buscan arrancar, emprender o montar un nuevo negocio y aluden a ideas de negocios que están empezando o están en construcción y generalmente se trata de empresas emergentes apoyadas en la tecnología. Son ideas que innovan el mercado y buscan facilitar los procesos complicados, enfocadas a diferentes temas y usos.

¹⁸ Construcción a partir de Forbes: www.forbes.com.mx/que-son-las-start-y-quien-le-interesan/

Generalmente son empresas asociadas a la innovación, al desarrollo de tecnologías, al diseño web o al desarrollo web, y son empresas de capital-riesgo¹⁹.

Las *incipientes* por lo general comienzan como una idea de negocio creativo, y el paso inmediato es agregar diferenciación a dicha idea a través de la innovación, para finalmente emprender el negocio.

Una *empresa emergente* es una organización humana con gran capacidad de cambio, que desarrolla productos o servicios, de gran innovación, altamente deseados o requeridos por el mercado, donde su diseño y comercialización están orientados completamente al cliente. Esta estructura suele operar con costos mínimos, pero obtiene ganancias que crecen exponencialmente, mantiene una comunicación continua y abierta con los clientes, y se orienta a la masificación de las ventas, aprovechando la comunicación que brinda Internet y sus diversas plataformas.

Es ahí donde con el uso del internet, llegamos hasta el **Marketing Digital** o **marketing online**, también tiene otras acepciones muy usadas, tales como: *marketing 2.0, mercadotecnia en internet, cybermarketing o cibermarketing*. El *marketing on-line* tiene el mismo objetivo que el *marketing off-line* o tradicional, solo que usando las nuevas tecnologías y la red. Es un sistema que permite promocionar los productos o servicios del anunciante en línea, mediante plataformas y herramientas de forma estratégica y alineada con la estrategia general del marketing de la empresa. Es importante anotar que el marketing digital es un complemento del marketing tradicional no un sustituto.

El concepto de Marketing Digital surgió a mediados de los años noventa, con el surgimiento de las primeras tiendas electrónicas (Amazon, Dell otros). El Social Media Marketing, también llamado Marketing en Redes Sociales, hace parte del Marketing Digital, aunque es un concepto que surgió varios años después.

¹⁹ Consiste en financiar startups en fase de crecimiento con elevado potencial y riesgo.

Pero ¿Por qué cada vez más las empresas están haciendo uso del marketing digital?, a continuación nombraremos algunas de las ventajas e importancia del marketing digital dentro del ámbito empresarial.²⁰

- *Medición:* cuando se realiza una estrategia de marketing digital puede ser medida mucho más fácilmente que las estrategias de marketing tradicional.
- *Personalización:* el marketing digital democratiza la personalización, es decir permite personalizar el tratamiento con el cliente a muy bajo costo. Es importante anotar que los consumidores modernos esperan un trato completamente personalizado por parte de las empresas.
- *Visibilidad de la marca:* si una empresa no está en Internet «no existe» ya que se ha probado que la mayoría de las personas buscan en Internet antes de comprar un producto o servicio en el mundo físico o digital.
- *Captación y fidelización de clientes:* el marketing digital permite atraer y captar clientes potenciales y fidelizar los clientes actuales.
- *Aumento de las ventas:* el marketing digital permite aumentar de manera significativa las ventas de la empresa ya que los clientes potenciales de la mayoría de las organizaciones están en el mundo digital.
- *Crea comunidad:* el marketing digital y en especial el marketing en redes sociales permite crear una comunidad que interactúa con la marca, creando un enlace emocional entre esta y sus clientes.
- *Canal con gran alcance:* el marketing digital utiliza Internet y las redes sociales como canal, lo que permite lograr un gran impacto en el alcance y posicionamiento de las marcas.

²⁰ Que es el Marketing Digital, su importancia y principales estrategias. Artículo escrito por Juan Carlos Mejía Llano, consultor y speaker de Marketing Digital y Transformación Digital. www.juancmejia.com/marketing-digital/que-es-el-marketing-digital-su-importancia-y-principales-estrategias/

- *Experimentación*: el marketing digital permite probar tácticas y ajustar las estrategias en tiempo real para optimizar los resultados.
- *Bajo costo*: las estrategias de marketing digital son de costo más bajo que la mayoría de las estrategias del marketing tradicional, lo que las vuelve accesibles a pequeñas y medianas empresas.

Para “Conexo Digital” su misión principal es la de brindar al público una educación especializada en Marketing Digital, sería ilógico no hacer uso de los medios digitales para la prestación del mismo servicio, es así, que “Conexo Digital” crea sus propios infoproductos.

Un **Infoproducto**²¹, como su nombre indica, es un producto formativo que se producen en formato digital y se distribuye a través de internet. En otras palabras, es un producto digital (ebook, curso, whitepaper...) en su mayoría educativos, basado en la experiencia de un profesional destinado a ayudar a su consumidor/cliente. Los infoproductos son productos muy específicos, en algunas ocasiones, están dirigidos a públicos muy reducidos, además, estos productos no se distribuyen de forma física, no hay envíos, no hay clases presenciales ni nada cara a cara. Todo es digital y se distribuye a través de plataformas que automatizan el proceso al 100%.

Ventajas que tiene crear un infoproducto, se resumen, principalmente, en las 3 siguientes:

- *Distribución (casi) gratuita*: la diferencia de precio entre distribuir un producto por correo ordinario o dar formación presencial con utilizar una plataforma cerrada para crear un curso o enviar un ebook electrónico es muy grande. Salvo el coste que tenga el software que se utilice para realizar este proceso, el resto será 100% gratis.

²¹Definición tomada del webside: www.inboundcycle.com/blog-de-inbound-marketing/que-es-un-infoproducto

- *Fácil de crear:* un infoproducto puede ser un ebook de 50 páginas o un curso con 10 vídeos de 15 minutos. Y eso se puede producir en cuestión de semanas o incluso, en días. Esto permite recoger los frutos de un trabajo "puntual" durante meses y meses posteriores.
- *Ingreso pasivo:* el infoproducto se crea y, tras hacerlo, solo se tiene que darle soporte y promoción. Salvo una reedición del infoproducto, el trabajo ha terminado una vez se crea. Se podría estar sentado en el sofá sin hacer nada y el infoproducto seguiría vendiéndose y distribuyéndose solo.

A continuación, una pequeña lista con los 3 infoproductos que más se ven a diario:

- *Ebooks:* un ebook es un libro en formato electrónico o digital. Está confeccionado para ser leído en cualquier tipo de ordenador o en dispositivos específicos como los lectores de tinta electrónica e, incluso, en ordenadores de bolsillo o teléfonos móviles. Es el más popular y conocido de todos, se puede crear un ebook que recopile el conocimiento personal, publicarlo en Amazon y comenzar a generar ingresos en cuestión de días.
- *Cursos online:* La formación online son cursos que se realizan de forma no presencial a través de un dispositivo con conexión a Internet, esto es, que requieren de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC). Los estudiantes pueden estudiar desde su casa o desde cualquier sitio en el que tengan conexión a Internet. Crear una plataforma para un curso (por ejemplo, con MemberPress), grabar los vídeos de las lecciones, añadir un foro para preguntas y documentos adicionales, esto lleva mucho más tiempo que escribir un ebook. Además, no es 100% pasivo, ya que normalmente hay que dar soporte.
- *Webinars:* es la combinación de las palabras Web y Seminario. Es decir, Webinar es un seminario impartido en línea. Un Webinar es un tipo de conferencia, taller o seminario que se transmite por Internet. La característica principal es la interactividad que se produce entre los

participantes y el conferenciante. Como en cualquier evento presencial, el conferenciante está hablando en vivo a la audiencia y los asistentes pueden hacer preguntas, comentar y escuchar lo que los demás participantes tienen que decir. (A diferencia del *Webcast* que es una conferencia en la que el conferenciante es el que habla y los demás solo escuchan.)

En cualquier sector o nicho encaja crear alguno de estos infoproductos. Sea cual sea el sector, hay lugar para los infoproductos.

Por otra parte, “Conexo Digital” le apuesta como valor agregado en sus cursos de MarketingDdigital, al desarrollo de **habilidades blandas**²², que no son más que características conductuales de la personalidad de las personas, que influyen en el desempeño de cualquier trabajo a realizar. Algunos ejemplos de habilidades blandas incluyen: orden y calidad, búsqueda de Información, sensibilidad Interpersonal, orientación al Cliente, autocontrol, construcción de Relaciones, persistencia, pensamiento analítico.

Las habilidades blandas son habilidades asociadas con la personalidad y naturaleza del individuo tales como: capacidad de liderazgo, relaciones interpersonales y actitud positiva. Estudios sugieren que cada día, más empleadores están considerando estos factores en su proceso de selección²³.

“Cuando las compañías evalúan a candidatos para un puesto, ellas están buscando lo mejor de ambos mundos - alguien que no solo es proficiente en una función específica (habilidades duras), sino que también cuenta con la personalidad adecuada para el cargo (habilidades blandas)” - señala Rosemary Heather, Vicepresidente de Recursos Humanos en CareerBuilder.

²² Tomado del portal web: blogs.evaluar.com/habilidades-blandas-y-duras-que-son-y-por-que-son-importantes

²³ Un estudio realizado por CareerBuilder.com, encontró que, de los 2.138 profesionales de recursos humanos encuestados, el 77% considera que las habilidades blandas en un candidato son tan importantes como las habilidades duras, habilidades específicas para el desempeño de las funciones diarias del cargo.

Es así como los fundamentos del marketing digital, infoproductos y el desarrollo de habilidades blandas son la base en el trabajo de “Conexo Digital”.

Sin embargo, después de establecer el producto/servicio a ofrecer, se hace necesario sus complementos. Toda empresa ya sea emergente, grande o pequeña requieren de sus propios procesos, estrategias y herramientas para tener éxito. “Conexo Digital” inicia su proceso como organización utilizando la **Metodología Business Model Canvas**, o Lienzo de Modelo de Negocio; una estratégica herramienta empresarial que le permite analizar las ideas sobre el modelo de negocio de forma visual para aumentar las probabilidades de éxito por parte de “Conexo Digital”.

Un modelo de negocio describe las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor.

El *Business Model Canvas*²⁴ fue propuesto inicialmente por Alexander Osterwalder sobre la base de su anterior trabajo sobre la ontología de los modelos de negocio. Desde la publicación de la obra de Osterwalder²⁵ en 2009, han aparecido nuevos lienzos para nichos específicos, como el *Lean Canvas*; para empresas Startups.

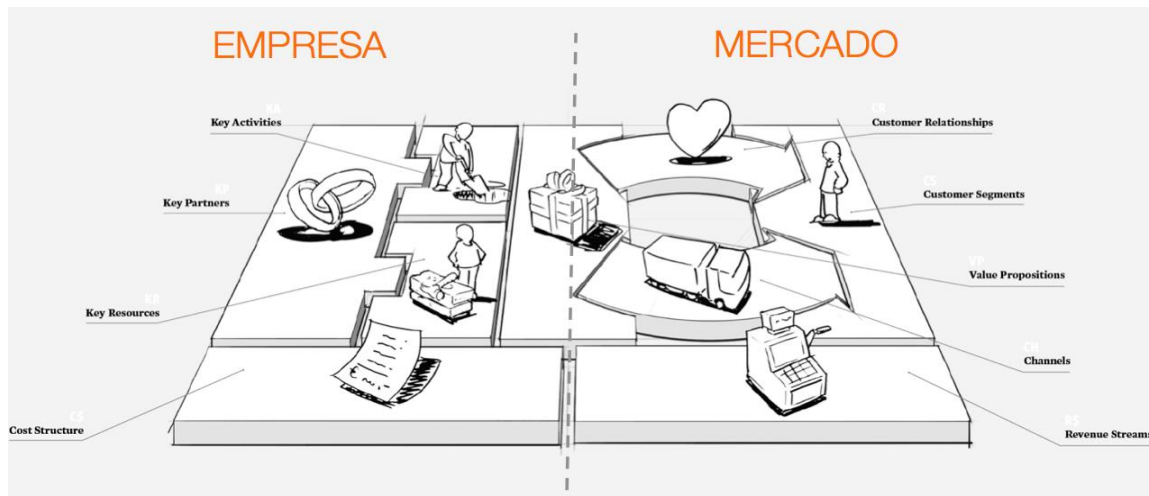
El lienzo²⁶ (o canvas), descrito en el imprescindible libro “*Generación de Modelos de Negocio*” por Alexander. Osterwalder y Yves Pigneur (2011), es una estupenda herramienta para conceptualizar el modelo de negocio de una empresa, punto de partida para diseñar nuevos escenarios y modelos. Nos propone 9 bloques sobre los que trabajar, comunes para la representación gráfica de un negocio.

²⁴ Definición del Lienzo de Modelo de Negocio
es.wikipedia.org/wiki/Lienzo_de_modelo_de_negocio

²⁵ Existen diferentes conceptualizaciones de negocio; El trabajo de Osterwalder y Pigneur (2011) proponen un modelo único de referencia basada en las similitudes de una amplia gama de conceptualizaciones de modelo de negocio.

²⁶ Tomado del artículo: Lean Canvas, un lienzo de modelos de negocio para startups.
javiermegias.com/blog/2012/10/lean-canvas-lienzo-de-modelos-de-negocio-para-startups-emprendedores/

Ilustración 3: Business Model Canvas (Lienzo de Modelo de Negocio)



Fuente: A partir de "Generación de Modelos de Negocio" por A. Osterwalder y Y. Pigneur (2011).

Como vemos en la ilustración anterior, el *Business Model Canvas* propone una estructura donde por un lado tenemos el MERCADO, la parte más complicada de gestionar, y por otro lado tenemos la EMPRESA, entorno, procesos y sus activos. Esto que resulta completamente natural cuando se aplica a una empresa, resulta desconcertante y poco apropiado al trabajar con emprendedores y Startups.

Para las Startups (empresa emergente), existen algunos bloques de poca utilidad (como el de relaciones), y otros bloques que suelen ser "calcados" (Actividades y procesos clave) en muchos tipos de modelo de negocio. En resumen, aunque el Business Model Canvas es una herramienta estupenda con la que trabajar en una Startup, quizás no está pensada para este fin.

La forma de llevar al mercado una Startup es completamente diferente a la estrategia de ejecución de una compañía consolidada. Ash Maurya propuso un método, en su interesante libro "*Running Lean: Iterate from Plan A to a Plan That Works*". dándonos una herramienta para que las startups puedan diseñar su modelo de negocio: el **Lean Canvas**. (Ver ilustración 4: *Lean Canvas*).

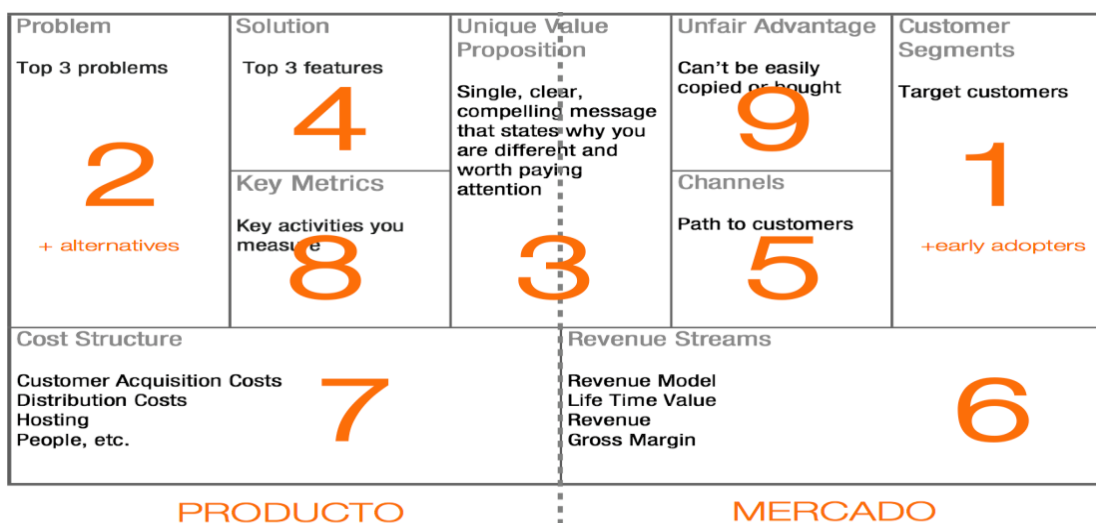
Se trata de un lienzo similar al Business Model Canvas, pero con algunos cambios, sobre todo en cuanto a enfoque:

- *Alianzas* → *Problema*: Un aspecto clave en cualquier negocio, sobre todo para una startup, es tener claro el problema o problemas que resuelve, y por eso aparece este bloque.
- *Actividades Clave* → *Solución*: De forma similar, y una vez especificado el problema, es conveniente definir las funcionalidades principales del producto que ayudarán a resolver esos problemas.
- *Recursos Clave* → *Métricas Clave*: Para cualquier startup es absolutamente crítico definir desde el principio los 3-4 indicadores que va a utilizar para medir el modelo de negocio, elemento clave a la hora de pivotar.
- *Relaciones* → *Ventaja Especial/Diferencial*: Este bloque recoge algo que es muy difícil de tangibilizar, pero que sin embargo es la clave de cualquier negocio y que al final suele ser la clave del triunfo frente a la competencia.

El cambio más importante y principal que se produce no es tanto de bloques sino de enfoque: En el *Lean Canvas*, el lado derecho sigue representando el MERCADO, pero el lado izquierdo representa el PRODUCTO (unidad de trabajo más real para una startup).

La forma de utilizar el *Lean Canvas* que nos propone Ash Maurya es la siguiente: (Los números indican el orden en el que se deben rellenar los bloques).

Ilustración 4: *Lean Canvas*



Fuente: *Lean Canvas* es adaptado del "The Business Model Canvas"

1. *Segmentos De Clientes:* Identificar y conocer el segmento de clientes sobre los que trabajar, y sobre todo averiguar quiénes podrían ser los *early adopters* o usuarios visionarios. Esto es de vital importancia, ya que dirigirse al mercado de masas con usuarios maduros suele ser una mala idea para una startup, al menos de entrada.
2. *Problemas:* Cuales son los 3 principales problemas de ese colectivo, y descubrir cuáles son las soluciones alternativas del producto/servicio que usarán para resolverlos.
3. *Proposición Única De Valor:* En una frase (un *mini pitch*), dejar de forma clara, simple y sencilla qué hace especial a la empresa y cómo ayudar a los clientes a resolver su problema.
4. *Solución:* Una vez conocidos y priorizados los problemas a los que se enfrentan los clientes, establecer cuáles son las 3 características más importantes del producto/servicio que les van a ayudar a resolverlo.
5. *Canales:* Ahora llega el momento de trabajar sobre cómo hacer llegar la solución a los segmentos de clientes con los que se va a trabajar: ¿con una fuerza comercial? ¿mediante una web? Es importante entender este camino a los clientes de forma global, es decir, no sólo pensando en la fase de la venta sino en toda la experiencia de cliente.
6. *Flujos De Ingreso:* Reflexionar sobre cómo se va a ganar dinero, lo que no sólo incluye pensar en los diversos flujos, sino en el margen, valor del cliente, modelo de recurrencia, en definitiva, plantear la estrategia sobre cómo va a ganar dinero en la startup.
7. *Estructura De Costos:* Es el reverso de los ingresos, se deben recoger todos aquellos elementos que cuestan dinero, y que en la práctica indican el gasto aproximado que se tendrá mensualmente.
8. *Métricas Clave:* Una vez definido los elementos más importantes del modelo de negocio, toca meterse con las métricas. Establecer qué actividades medir y cómo, teniendo en cuenta que se debe generar un conjunto muy reducido y accionable de indicadores que luego ayudarán a tomar decisiones.

9. *Ventaja Diferencial*: Se refiere a ese algo que te hace especial y diferente, lo que causa que los clientes sigan llegando por más. Algunas veces, con el tiempo se sabrá cuál es.

En resumidas cuentas, el lienzo de modelo de negocio para startups, o Lean Canvas, es una herramienta mucho más apropiada para una empresa emergente, como lo es “Conexo Digital”. Sin embargo, el lienzo es el primer paso, pues a fin de plasmar todas las estrategias y construir un modelo de negocio exitoso, se hace necesario elaborar el plan de negocios.

Desde un punto de vista objetivo un **Plan de Negocios**²⁷ es un documento escrito en donde se consigna información relevante y de manera organizada sobre un tema específico el cuál debiese permitir evaluar la factibilidad del negocio con la respectiva descripción, análisis de las perspectivas empresariales y con respuestas adecuadas en un momento específico. Plan de negocios desde el punto de vista subjetivo se puede entender como una herramienta de trabajo ya que a partir de la elaboración se tocan temas que permiten darle vida a la idea como tal. Para todo empresario es indispensable y esencial realizar un plan de negocios del proyecto que quiera abordar sin importar la magnitud del negocio y el tipo de organización que desee establecer, ya sea una compañía unipersonal, alguna clase de sociedad o inclusive si va a ser una microempresa, una pyme o una gran empresa.

Con la rápida adopción en el ecosistema de emprendimiento de la metodología Lean Startup y sobre todo Customer Development²⁸ de Steve Blank, impera en los últimos tiempos una corriente contraria al proceso de elaboración

²⁷ La información principal correspondiente de un plan de negocios fue consultada en los artículos Mi propio negocio y Plan de Negocios de las páginas de internet www.myownbusiness.org/espanol/s2/ y www.crecenegocios.com/plan-de-negocios/

²⁸ Blank creó la metodología del Desarrollo de Clientes (Customer Development) a mediados de la década de los 90. Ésta desarrolla el método científico que se puede aplicar por parte de los nuevos negocios y de los emprendedores para mejorar el éxito de sus productos, a partir de una mejor comprensión de los problemas/necesidades de los consumidores, así como de las otras hipótesis necesarias para crear una empresa que tenga éxito comercial.

de un plan de negocio en la etapa inicial de un proyecto. La ya célebre frase de Steve Blank “ningún plan de negocio aguanta el primer día de cliente” parece que resuena en el aire que respiran la mayoría de los emprendedores y que les sugiere no elaborar un plan de negocios hasta que la idea de negocio torne en empresa más o menos asentada, con algunas ventas, ciertos empleados y modelo de negocio en claro funcionamiento.

Si bien cada proyecto es diferente, también existen planes de negocios diferentes como el *plan para inversores*; se centra en detallar aspectos principalmente económicos y financieros, *plan de expansión*; para empresas ya consolidadas, entre otros, para el presente se utiliza el *plan de negocios de viabilidad* cuyo objetivo es analizar las posibilidades de éxito del proyecto, examinando el servicio en el mercado con base en 4 puntos básicos indispensables para la construcción del Plan de Negocios: 1) Estudio Administrativo; compuesto por la estructura ideológica y del entorno de la organización, 2) Estudio de Marketing; actividad previa al lanzamiento del proyecto para medir la viabilidad de la idea antes de que esta salga al mercado, 3) Estudio Financiero; estructura financiera calculando costes empresariales, precios y proyecciones de ventas del proyecto, y 4) Estudio Técnico; tamaño del proyecto, capacidad productiva y localización y distribución de planta.

A continuación, se detallan cada una de las 4 estructuras básicas que integran el presente plan de negocios:

La primera estructura es el **Estudio Administrativo**²⁹, su fin es definir las necesidades del perfil del grupo empresarial y de personal que el negocio exige, las estructuras y estilos de dirección, los mecanismos de control. Las políticas de administración de personal y de participación del grupo empresarial en la gestión y los resultados contando con todos estos elementos.

²⁹ La información principal fue consultada del libro Innovación empresarial: arte y ciencia en la creación de empresas, Rodrigo Varela Villegas. Pearson Educación. Segunda Edición. Páginas: 170 -206.

El Estudio Administrativo se fundamenta en la creación del proceso estratégico³⁰ (formulación estratégica) que está conformado por cinco etapas, desglosadas en la siguiente ilustración.

Ilustración 5: Proceso Estratégico



Fuente: Adaptación por José Reinel Bermeo Muñoz

Como primera etapa tenemos el *Direccionamiento Estratégico*, fase fundamental del proceso estratégico:

“... en la cual se presentan los fundamentos filosóficos e ideológicos de una organización. Es importante porque permite desarrollar el análisis estratégico para fijar lineamientos de carácter general que orienten el quehacer organizacional durante un lapso de tiempo. Sus elementos deben estar relacionados para guiar a la organización hacia la consecución de su misión, logro de su visión y el cumplimiento de sus objetivos.” Bermeo (2011).

³⁰ Como base se toma la obra de Humberto Serna Gómez, Gerencia Estratégica: Teoría- Metodología-Alineamiento, Implementación y Mapas Estratégicos:

Esta etapa contempla definición y despliegue de la misión, visión, objetivos, valores y propósitos y la forma como estos se ven reflejados en los planes a largo y mediano plazo y en la implementación día a día.

- La *Misión* considerado por Philip Kotler y Gary Armstrong (Marketing, 2004) como “un importante elemento de la planificación estratégica” describe el rol que desempeña actualmente la organización, su propósito es el logro de la visión, la misión es la razón de ser de la empresa. La misión es entonces, “La forma como una organización planea o pretende lograr y consolidar el propósito fundamental de su existencia; debe generar compromiso, lealtad y aprecio al interior y exterior de la organización, dar impresión de éxito y seguridad sobre su destino para confiar en ella.” (Bermeo 2008).
- La *Visión*³¹ definida por Fleitman Jack en su obra “Negocios Exitosos” (McGraw Hill, 2000) como “el camino al cual se dirige la empresa a largo plazo y sirve de rumbo y aliciente para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento junto a las de competitividad”. La visión es un conjunto de ideas generales, algunas de ellas abstractas, que proveen el marco de referencia de lo que una empresa es y quiere ser en el futuro. La visión no se expresa en términos numéricos, la define la alta dirección de la compañía, debe ser amplia e inspiradora, conocida por todos e integrar al equipo gerencial a su alrededor.
- Los *Objetivos* definidos como “el resultado que se desea o se necesita obtener dentro de un periodo de tiempo específico... al desarrollar las operaciones normales del negocio, brindando pautas para encaminar a la empresa en la dirección indicada de acuerdo con su misión y su visión” (Bermeo 2008).
- Es importante tener en cuenta la *Cultura* o los patrones de pensamiento y de acción que se compartimos tácitamente con otros. Determinan el grado

³¹ Jairo Amaya Amaya, Gerencia, Planeación y estrategia, Universidad Santo Tomas.

de aceptabilidad social de nuestras acciones. De la cultura se desprende la *Cultura organizacional* que abarca las ideas, intereses, valores, creencias, comportamientos compartidos por un grupo, evolucionados a través del tiempo.

- Los *Valores* que son ideas abstractas que guían el pensamiento y la acción. Son hábitos establecidos, actitudes hacia un suceso o fenómeno, creencias e ideas fundamentales que tiene un individuo. En primer lugar cabe resaltar que los valores³² “son elementos propios de cada negocio y corresponden a su cultura organizacional, es decir, a las características competitivas, condiciones del entorno y expectativas de sus grupos de interés como son los clientes, proveedores, junta directiva y empleados”. Por tanto, constituyen los pilares fundamentales de toda organización.
- Los *Principios* son el conjunto de valores, creencias, normas, que regulan la vida de una organización ellos definen aspectos que son importantes para la organización y que deben ser compartidos por todos, por tanto, constituyen la norma de vida corporativa y el soporte de la cultura organizacional.

Como segunda etapa tenemos el *Análisis Estratégico*, es un proceso de planeación, mediante el cual se analiza toda la información obtenida mediante el *Direccionamiento Estratégico* anterior y está conformada por el análisis interno, externo y competitivo de la organización.

- El *Análisis Interno*³³ del negocio nos permitirá determinar las fortalezas y debilidades de la empresa respecto a sus competidores y, a partir de ellas, evaluar la capacidad para aprovechar las oportunidades y contrarrestar las amenazas. Para realizar este análisis se puede hacer uso de diversas herramientas tales como: áreas funciones, la cadena de valor de Porter (1985), la cadena de valor extendida de Kaplan y Norton (1996), los

³² Doriana Faccini, directora de Human Dimensions International, consultora en desarrollo organizacional para los ramos de minería y energía.

³³ Antonio Francés, Estrategia para la empresa en América Latina, 2001. Pág. 85.

factores críticos del éxito (Rockart 1979), el modelo de las 7s de Mckinsey, y el análisis de capacidades medulares de Hamel y Prahalad (1994).

Para el objeto de estudio el análisis interno se efectuará por *Áreas Funcionales*, concepto que tuvo origen después de estudios administrativos realizados y especialmente por Henry Fayol, se logró determinar mediante la división del trabajo, que la empresa se ve beneficiada cuando los empleados son ubicados en los lugares donde ellos se desarrollan mejor. Es decir, ubicarlos en función de su potencial, de tal manera que puedan producir lo más que se pueda para el bien de la empresa y el de los empleados, en cuestiones salariales. Es así como surge la idea y la necesidad de que las empresas sean divididas por departamentos o secciones especializadas, con el propósito de que cada quien en su área afine sus herramientas y se vuelva competitivo. A estas divisiones departamentales se le conoce como áreas funcionales.

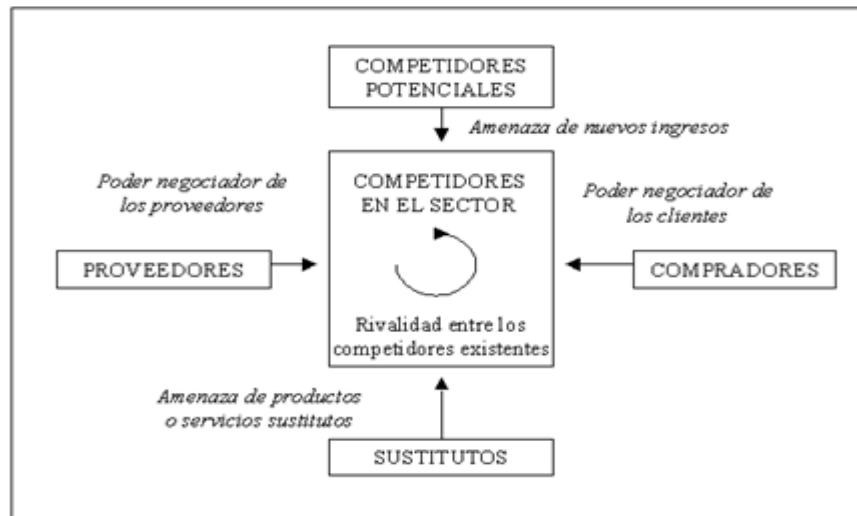
Para ello se utilizan las matrices PCI (Perfil de Capacidad Interna de la empresa) que es “un medio para evaluar las fortalezas y las debilidades de la compañía en relación con las oportunidades y amenazas que le presenta el medio externo” Serna (2010:169); y la matriz EFI (Evaluación de Factores Internos), tomando como base el autor George Steiner creador de esta matriz y de la matriz EFE, MPC Y MPEC, que también sirven como herramientas para la elaboración de estrategias. La Matriz de Evaluación de Factor Interno (EFI) constituye una herramienta para formular estrategias que resume y evalúa las fuerzas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de un negocio y además ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas.

- Para el *Análisis Externo*, del proyecto “Conexo Digital” corresponde a la investigación de factores correspondientes al entorno genérico en el que se desenvuelve como un sistema. Se encuentra inmerso en una red de influencias externas caracterizadas por su multiplicidad, complejidad,

heterogeneidad e incertidumbre. Se implementará como herramienta metodológica la Matriz E.F.E. (Evaluación de Factores Externos) y el Perfil de Oportunidades y Amenazas (POAM) la cual recolecta una serie de dimensiones del entorno genérico propuestas por Kast y Rosenzweig (1987) como lo son la dimensión económica, tecnológica, física, social, político–legal y ambiental.

- En el *Análisis Competitivo o sectorial*, que incluye el estudio del sector de actividad económica y se realiza a través del *Modelo de las Cinco Fuerzas Competitivas* propuesto por Porter (1980), quien afirma que la esencia de la formulación de una estrategia competitiva consiste en relacionar a una empresa con su medio ambiente. Aunque el entorno relevante es muy amplio y abarca tanto fuerzas sociales como económicas, el aspecto clave del entorno de la empresa es el sector o sectores industriales en los cuales compiten. Las cinco fuerzas que intervienen en un sector industrial, se basan en los principales elementos del mercado que son:
 - *Competidores Existentes*: Conjunto de empresas que ofrecen el mismo bien o producto.
 - *Compradores*: Conjunto formado por los clientes de los bienes y servicios.
 - *Proveedores*: Conjunto de empresas que suministran a las empresas productoras del sector, todo lo necesario para que produzcan u ofrezcan sus servicios.
 - *Productos Sustitutos*: Aquellos productos que pueden aparecer y cubrir las mismas necesidades que satisfacen los productos que actualmente existen en el mercado, pero de manera diferente.
 - *Competidores Nuevos*: Aquellas empresas con capacidad de entrar a competir con las pertenecientes a un subsector determinado (Porter 1982).

Ilustración 6: Modelo de las Cinco Fuerzas Competitivas, M. Porter



Fuente: Michael Porter (1980).

Como tercera etapa del proceso estratégico está el *Diagnóstico Estratégico*, servirá de marco de referencia para el análisis de la situación actual de la compañía tanto internamente como frente a su entorno.

Es responder a las preguntas ¿Dónde estábamos?, ¿Dónde estamos hoy? Para ello, es indispensable obtener y procesar la información sobre el entorno con el fin de identificar allí oportunidades y amenazas, así como sobre las condiciones, fortalezas y debilidades internas de la organización. El análisis de oportunidades y amenazas ha de conducir al análisis DOFA, el cual permitirá a la organización definir estrategias para aprovechar sus fortalezas, revisar y prevenir el efecto de las debilidades, anticiparse y prepararse para aprovechar las oportunidades y prevenir oportunamente el efecto de las amenazas. Este análisis es el gran aporte del DOFA.

Análisis DOFA, DOFA es un acrónimo de Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas, (conocida por algunos como FODA, y SWOT en inglés), que fue creada por Albert S. Humphrey (70's). El análisis DOFA ayuda a determinar si la organización está capacitada para desempeñarse en su medio, mientras más competitiva en comparación con sus competidores esté la empresa mayores posibilidades tiene de éxito.

En la realización del DOFA son muchas las variables que pueden intervenir. Por ello en su identificación y estudio es indispensable priorizar cada uno de los indicadores o variables definiéndolos en términos de su importancia y el impacto en el éxito o fracaso de una organización. El análisis estratégico debe hacerse alrededor de factores claves con el fin de poder localizar el análisis y no entorpecerlo con demasiado número de variables. El objetivo de esta es generar estrategias viables, que serán implementadas siempre y cuando se ajusten al cumplimiento de la misión, visión y objetivos de la organización.

Tabla 2: Matriz DOFA

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
OPORTUNIDADES	Estrategias FO	Estrategias DO
	(De Crecimiento)	(De Supervivencia)
AMENAZAS	Estrategias FA	Estrategias DA
	(De Supervivencia)	(De fuga)

Fuente. Página web Universidad Nacional de Colombia, sede Bogotá.

Debido a que la matriz DOFA permite unificar los resultados del análisis interno y externo, es esta la herramienta que se ha seleccionado para ser aplicada en el desarrollo de este plan.

Como cuarta etapa del proceso estratégico tenemos las *Estrategias Funcionales*³⁴ son aquellas que dan dirección a las actividades que realizan cada una de las áreas funcionales de la organización y permiten poner en ejecución las estrategias corporativas seleccionadas o los proyectos estratégicos generados, por tanto, estas estrategias se derivan del nivel estratégico organizacional y representan el brazo ejecutor de los proyectos estratégicos. Para definir las es necesario basarse en los conocimientos específicos de cada área funcional, pero sin perder de vista las relaciones existentes entre todas las áreas. Hunger (2007).

³⁴ Jairo Amaya Amaya, Gerencia, Planeación y estrategia, Universidad Santo Tomas.

En la quinta y última etapa están los *Planes operativos*³⁵ se refieren a aquellas actividades repetitivas que no están comprendidas en los planes estratégicos de corto plazo, los planes operativos que son la mínima expresión de la estrategia a la cual se le debe atribuir un presupuesto para que puedan ser cuantificados, según (Steiner, 1969) permiten indicar las acciones que se realizarán, establecer plazos de ejecución para cada acción, definir el presupuesto necesario y nombrar responsables de cada acción, además, realizar el seguimiento necesario a todas las acciones y evaluará la gestión anual, semestral, mensual, según se planifique.

Continuando con la construcción del Plan de Negocios, se desarrolla la segunda estructura, el **Estudio de Marketing**³⁶, el cual tiene por objeto determinar, con un buen nivel de confianza los siguientes aspectos: la existencia real de clientes, para los productos o servicios que van a producirse, la disposición de ellos para pagar el precio establecido, la determinación de la cantidad demandada en términos de poder elaborar una proyección de ventas, la aceptación de las formas de pago, la validez de los mecanismos de mercadeo y ventas previstos, la identificación de los canales de distribución que se van a usar, la identificación de las ventajas y desventajas competitivas, etc.

Con base en el análisis del entorno, se determina qué estrategias implementar para crear un plan de ventas y de mercadotecnia que garantice un flujo constante de ingresos en la empresa. Por lo tanto, se tendrá que definir estos puntos:

- *Precio del producto y/o servicio.* Una buena forma de tasar la oferta es investigar el rango en el que oscilan los productos y/o servicios de los competidores.
- *Planes de pago.* Si nuestro producto y/o servicio es más costoso que el de la competencia, se puede diseñar esquemas de crédito o pagos diferidos.

³⁵ Antonio Francés, Estrategia para la empresa en América Latina, 2001. Pág. 85.

³⁶ La información principal fue consultada del libro Innovación empresarial: arte y ciencia en la creación de empresas, Rodrigo Varela Villegas. Pearson Educación. Segunda Edición. Páginas: 170 - 206.

El objetivo es que los clientes dejen de lado el tema del precio y aprovechen los beneficios de financiamiento que se ofrece.

- *Fuerza de ventas.* Aquí se determina el número de vendedores que se necesita para iniciar, así como su perfil y las habilidades requeridas para colocar la oferta en el mercado con éxito. Se vale incluir los esquemas de compensación y pago.
- *Canales de distribución.* Dependiendo de la naturaleza de lo que se comercializa, se tendrá que elegir los medios a través de los cuales los clientes potenciales tendrán acceso a nuestra oferta.
- *Canales de comunicación.* Actualmente, las empresas se apoyan de otros medios además de los tradicionales (como radio y televisión) para llegar a su público meta. Por eso, ya no es necesario invertir fuertes cantidades de dinero para contar con un canal masivo de comunicación. Basta con tener definido el perfil del consumidor para elegir cuál de las siguientes opciones conviene más explorar:
 - Spots de radio y televisión. Se recomienda para negocios que ya están operando y que cuentan con productos y/o servicios ya posicionados en la mente del público.
 - Redes sociales. La ventaja es que son de gran alcance e incluso, algunas de sus aplicaciones son gratuitas. Son ideales para llegar a un público juvenil, entre los 14 y 35 años. Entre las más populares, se encuentran Facebook y Twitter.
 - Campañas Web 2.0. Incluye los correos electrónicos directos, newsletters, blogs, páginas Web y Web banners en sitios con alto tráfico de cibernautas. Estas estrategias requieren de una inversión de tiempo y dinero moderada.

Las 7'PS en el marketing del servicio³⁷ metodología de trabajo utilizada, la cual consta de una teoría que se adapta al tipo de empresa y mundo digital,

³⁷ Chaffey, D. Smith, P. Emarketing Excellence: Planning and Optimizing your digital marketing. 2013

debido a que sus planteamientos están basados en dar respuesta a los siguientes ejes:

- *Producto*: Servicio que se ofrecerá al mercado, según sus necesidades y expectativas.
- *Precio*: El valor que el cliente potencial está dispuesto a pagar por el servicio.
- *Plaza*: Sitio online donde comprarán los consumidores el servicio.
- *Promoción*: Manera en la que se transmitirá o comunicará de forma atractiva lo que la empresa hace, para captar su atención
- *Personas*: Énfasis en la motivación y formación del personal o colaboradores, ya que de ellos depende la satisfacción del cliente
- *Procesos*: Forma en la que son atendidos los clientes.
- *Presencia física*: Evidencia de que el servicio es real, legal y de calidad.

Como tercera estructura para la construcción del plan de negocios, se desarrolla el **Estudio Técnico**³⁸, que tiene como finalidad definir la posibilidad de lograr el producto o servicio deseado en la cantidad, con calidad y el costo requerido. Esto origina la necesidad de identificar procesos productivos, proveedores de materias primas, equipos, tecnología, recursos humanos, suministros, sistemas de control, formas de operación, consumos unitarios de materias primas, insumos y servicios, distribución de planta y equipos, requerimientos de capacitación del recurso humano, etc.

La cuarta estructura a realizar dentro del plan de negocios, es el **Estudio Financiero**, donde se determinarán las necesidades de recursos financieros, las fuentes y las condiciones de estas y las posibilidades reales de acceso a las mismas.

La experiencia de algunos emprendedores muestra que la parte más complicada al momento de desarrollar un plan de negocios es la que tiene que

³⁸ Rodrigo Varela, Innovación Empresarial 2001

ver con las finanzas. Sin embargo, ésta es la que aporta más información acerca de la viabilidad de una idea para que se convierta en una empresa exitosa.

La estructura financiera básica de un plan de negocios se compone de seis reportes:³⁹

- Estado de resultados pro-forma proyectado a tres años. Tiene como objetivo presentar una visión a futuro del comportamiento del negocio. “Se calcula considerando las siguientes variables: cuántas unidades venderás y a qué precio, costo de ventas por unidad, costos fijos, costos variables, intereses (si tienes un crédito) e impuestos. El resultado será la utilidad neta”, afirma la experta.
- Balance general pro-forma proyectado a tres años. Este reporte se divide en dos variables: qué tiene la empresa y cómo se financió. Contempla desde mobiliario y equipo (activos de la compañía), así como de dónde surgieron los recursos para adquirirlos.
- Flujo de caja pro-forma proyectado a tres años. Aquí defines tus políticas de cuentas por cobrar, qué plazo te darán tus proveedores para cumplir tus obligaciones con ellos y cuál será tu ciclo de venta.
- Análisis de escenarios. Toma el estado de resultados y proyecta (con ayuda de un software de hoja de cálculo) dos posibles escenarios: uno optimista, con un crecimiento anual del 20%, y otro pesimista, con un 3%. De esta manera, sabrás cuál sería tu utilidad en cada uno de los dos casos, así como el comportamiento del resto de las variables, como costos, gastos, inversiones, etc.
- Conclusiones. Este apartado es al que más importancia le darán los futuros inversionistas en caso de que utilices tu plan de negocios como herramienta para conseguir financiamiento. Por ello, debe incluir la Tasa Interna de Retorno y el análisis del punto de equilibrio, entre otros indicadores clave.

³⁹ La información principal fue consultada del libro *Innovación empresarial: arte y ciencia en la creación de empresas*, Rodrigo Varela Villegas. Pearson Educación. Segunda Edición. Páginas: 170 -206.

Finalizando las cuatro estructuras dentro del plan de negocio, se lleva a cabo la **Metodología de Inbound Marketing**, metodología creada por la empresa de Software HubSpot, y sobre todo por Dharmesh Shah y Brian Halligan, ambos fundadores de la compañía de software.⁴⁰ La metodología inbound consta de tres etapas: atraer, interactuar y deleitar. El método inbound se basa en atraer prospectos, interactuar con ellos y deleitarlos para impulsar el crecimiento de una empresa que proporcione valor y genere confianza.

A medida que la tecnología avanza, el método inbound sienta las bases para crear una manera más útil y humana de hacer negocios. Se trata de una mejor forma de comercializar, vender y ayudar a los clientes, y, como todos sabemos, lo que es positivo para el cliente también lo es para la empresa, por lo que el negocio puede crecer mejor a largo plazo.

Las empresas inbound usan esta metodología para generar confianza, credibilidad y motivación, se trata de agregar valor en cada una de las etapas del recorrido del comprador.⁴¹

Ilustración 7: Metodología Inbound Marketing



Fuente: Grafico del inbound marketing por HubSpot

⁴⁰ Historia de la metodología extraída del portal www.inboundcycle.com/inbound-marketing-que-es

⁴¹ Extraído desde el portal www.hubspot.es/inbound-marketing

Otro de los elementos usados por el proyecto “Conexo Digital” es la **Plataforma Hotmart**⁴², plataforma de hospedaje del producto e intermediación de las ventas. A través de la plataforma Hotmart se distribuyen los productos digitales de “Conexo Digital” ofreciendo el servicio de hospedaje de estos productos y también herramientas que auxilian en su venta, además de procesar los pagos de estas ventas y repartir el valor a las partes involucradas de maneras automatizada.

El portal web para poder acceder a la mencionada plataforma es el siguiente:
www.hotmart.com/es/

Cada vez más el mundo está inmerso en el mundo digital, la forma de educación (presencial) también se está adaptando, los aprendices optan cada vez más por una **Educación a Distancia**. Acción o proceso de educar o ser educado, cuando este proceso se realiza a distancia. Situación educativa en la que los docentes y los alumnos están físicamente separados la mayor parte del tiempo, pero éstos se valen de cualquier medio tecnológico para su comunicación. La educación a distancia no excluye el aula tradicional.

Nipper (1989) y Anderson (2003)⁴³ plantean como la educación a distancia ha sufrido varios cambios en relación con el uso de la tecnología a lo largo de su historia, pasando desde el uso del correo tradicional en papel hasta las herramientas electrónicas virtuales que se utilizan hoy en día, a esta última generación es la que se le conoce como educación virtual. Contemplada la educación virtual dentro de la educación a distancia, se concibe una visión diferente según las exigencias del medio, ya sean económicas, sociales o políticas, además de los aspectos pedagógicos y la influencia de las TICs como elemento fundamental; además se refiere al desarrollo de un proceso educativo en el ciberespacio, con características sincrónicas o asincrónicas, estos términos

⁴² Definición de plataforma Hotmart en su sitio web: atendimento.hotmart.com.br/hc/es-es/articles/115006507308--Qu%C3%A9-es-y-c%C3%B3mo-funciona-Hotmart-

⁴³ PROPUESTA DE POLITICA PUBLICA DE EDUCACIÓN VIRTUAL EL COLOMBIA, (Documento de trabajo) Bogotá, D.C. Julio de 2009

hacen referencia al nivel de comunicación al mismo tiempo (sincrónica) o no (asincrónica) entre el docente y sus estudiantes.

Algunas de las características de la educación virtual son: está disponible en cualquier lugar que cuente con acceso a Internet, se ajusta a los tiempos del estudiante, promueve más la responsabilidad del estudiante frente a su proceso de formación, presenta alternativas sobre ritmos, formatos, profundización de contenidos entre otros, ofrece variadas opciones para el diseño y utilización de materiales, también representa una alternativa para muchos estudiantes en situaciones desfavorables tanto de tipo social, intelectual, emocional y capacidades diferentes, entre otras, muchos de ellos ya están escolarizados en sus casas por ejemplo. ⁴⁴

La **plataforma de e-learning**, campus virtual o Learning Management System (LMS) es un espacio virtual de aprendizaje orientado a facilitar la experiencia de capacitación a distancia, tanto para empresas como para instituciones educativas. ⁴⁵

Este sistema permite la creación de “aulas virtuales”; en ellas se produce la interacción entre tutores y alumnos, y entre los mismos alumnos; como también la realización de evaluaciones, el intercambio de archivos, la participación en foros, chats, y una amplia gama de herramientas adicionales.

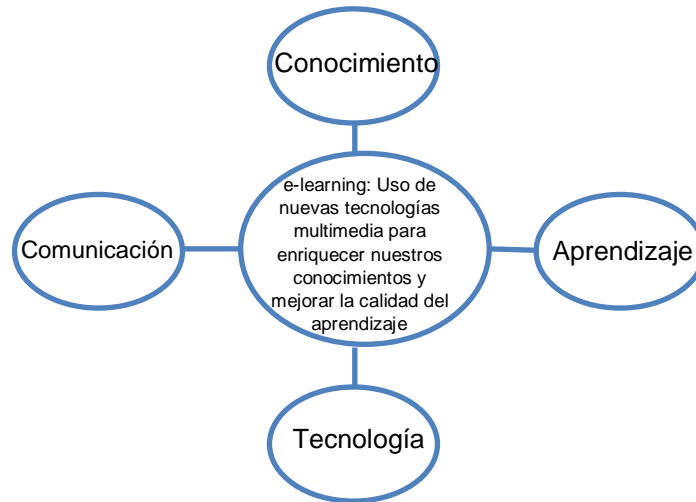
“Los analfabetos del siglo XXI no serán los que no sepan leer y escribir, sino los que no puedan aprender, desaprender y reaprender. Un analfabeto será el que no sepa dónde ir a buscar la información que requiere en un momento dado para resolver un problema concreto. La persona formada no lo será a base de conocimientos inamovibles que posea en su mente, sino en función de sus capacidades para conocer lo que precise en cada momento.” Alvin Toffler (Escritor, Futurista y Empresario Norteamericano)

⁴⁴Definición concepto Educación a Distancia. Tomado el 25 de Mayo de 2019 es.wikipedia.org

⁴⁵ Conceptualización de palabra e-learning por empresa de consultoría argentina especializada en la creación de plataformas virtuales de aprendizaje. www.e-abclearning.com/queesunaplataformadeelearning/

A continuación, se presenta la ilustración con la definición conceptual que da la multinacional Cisco Systems sobre el aprendizaje electrónico, el e-learning como herramienta de enseñanza⁴⁶:

Ilustración 8: Cisco Systems. ¿Qué es el E-learning?



Fuente: Elaboración basado del estudio Cisco System.

De acuerdo a la anterior ilustración, describiremos los escenarios formativos que se disponen:

- *Presencial*: Estudiante – Profesor. Aula tradicional.
- *Semipresencial*: Estudiante –Profesor / Material en vídeo, cartillas o libros y estudiante en su mesa de trabajo. No se llega a excluir el aula tradicional, se destina parte del tiempo a asistir tanto en grupo como individualmente a asistir a reuniones con profesorado u otros estudiantes.
- *A distancia*: Estudiante en su mesa de trabajo utilizando materiales audiovisuales, libros, cartillas, etc. El centro de formación se encarga de prestar todos los materiales y metodología para facilitar el auto-aprendizaje.
- *Blended Learning*: Estudiante – profesor: Estudiante online e incluye actividades presenciales.
- *E-learning*: Estudiante 100% online e incluye material tutorial.

⁴⁶ Marco Teorico e-learning basado en estudio de Cisco

5. MARCO LEGAL

Hay dos leyes sobre las cuales la organización constituye y determina su alcance y naturaleza:

Según las estipulaciones del decreto 1377 de 2013, que reglamenta parcialmente la **Ley de Habeas Data**, los derechos del ciudadano dueño de la información se constituyen en siete ítems, resumidos así:

- Los titulares de la información tienen derecho a encontrar de manera ágil y sencilla la información suministrada por ellos y que se encuentra bajo la administración de otros.
- Los ciudadanos podrán consultar de manera gratuita sus datos personales, al menos una vez al mes, y cada vez que se generen cambios en las políticas de tratamiento de éstos.
- En caso de no recordar haberse inscrito en una base de datos, el dueño de la información podrá solicitar una prueba de la autorización inicial por la que fue inscrito.
- El propietario de los datos tiene derecho a que se le describa para qué y cómo será utilizada su información.
- También se tendrá derecho a la actualización, rectificación y supresión cuando el titular lo considere conveniente (en cualquier momento) con sus propósitos o cuando el responsable por dicha información haya podido advertirlo para satisfacer los propósitos del tratamiento.
- Todo administrador de la información deberá designar una persona o área que asuma la función de protección de datos personales, la cual también debe dar trámite a las solicitudes de los ciudadanos.
- En caso de sentir que algunos de éstos derechos no son atendidos o cumplidos, el dueño de la información podrá recurrir al ente de control para radicar una queja formalmente.

Ley comercio electrónico (ley 527 de 1999). Por medio de la cual se define y reglamenta el acceso y uso de los mensajes de datos, del comercio electrónico y de las firmas digitales, y se establecen las entidades de certificación y se dictan otras disposiciones.

6. MARCO REFERENCIAL

6.1. Descripción De La Organización

Razón social: Conexo Digital S.A.S con NIT: 900889418-5 organización que brinda educación, presencial y virtual, de asesorías empresariales especializados en Marketing Digital y desarrollo de habilidades blandas.

Ubicación: Las instalaciones del proyecto están ubicadas en la ciudad de Popayán, Cauca, Colombia. Localización donde se realiza toda la creación, mejora y comercialización de los diferentes infoproductos, además del funcionamiento de oficinas de coworking y un consorcio de empresas de tecnología.

Tipo de empresa: La naturaleza del proyecto es una Startup tecnológica (Emprendimiento tecnológico con un modelo de negocios escalable).

Sector económico de actividad: Tecnologías de Información y Comunicación (TICs).

Equipo de trabajo: Conexo Digital cuenta con 7 colaboradores: “Director General, Director Creativo, 2 Community Manager, 1 freelance, 1 Asesor Comercial y 1 Contadora.

Descripción: “Conexo Digital” trabajo con un modelo educativo entre la educación tradicional y la educación digital, ofreciendo cursos presenciales y virtuales, consultorías y capacitaciones empresariales a través de una plataforma de e-learning en habla hispana enfocada en la enseñanza de Marketing Digital y desarrollo de habilidades blandas, del público interesado, para el mundo digital.

Mercado: Al ser una plataforma online que no requiere enviar productos físicos a ninguna parte del mundo, el alcance del mercado a través de canales digitales es dirigido a una población de países de habla hispana quienes desean capacitarse en Marketing Digital y habilidades blandas.

Tecnología: La plataforma para la gestión, creación y soporte de los cursos online será www.hotmart.com la cual es una herramienta todo en uno de educación online que cuenta con creación de membresías, pagos, creación de clases y cursos, soporte a estudiantes, entre otras opciones.

6.2. Antecedentes de la Organización

Conexo Digital nace de la iniciativa de dos emprendedores, que en búsqueda de crear una Startup de base tecnológica empiezan a dar vida a sus ideas. Inicialmente el proyecto no estaba dirigido a educación, si no en la generación de ingresos a través de modelos de negocios en internet y para ello se creó una comunidad llamada Tecnolapp que alcanzó los 46.000 seguidores, donde se realizaron muchos experimentos para validar el conocimiento del equipo.

Este emprendimiento decide realizar un pivote en su modelo de negocios, generando una transformación radical del enfoque que se obtuvo inicialmente y es en ese momento donde nace Conexo Digital. Particularmente este pivote vino consigo con la constitución legal de la empresa como S.A.S en el mes de septiembre de 2015.

Los dos socios del proyecto Alejandro Sarria Villa, Consultor Internacional de Marketing Digital y Yeison Cajas Santacruz, Estratega Digital y Creativo Publicitario, arrancaron el proyecto dada la necesidad existente del mercado, de querer aprender temas de marketing digital, aprovechando la poca oferta existente en este campo. El primer año de la empresa fue clave para estructurar mejor sus ideas y ponerlas en práctica. De esta forma se han capacitado a más de 1.500 profesionales y empresas de forma virtual.

6.3. Actualidad de la empresa

En el año 2017 la Startup lanzó su plataforma educativa online con el siguiente dominio *www.conexodigital.co*, en donde personas de cualquier parte del mundo pueden aprender marketing digital y el desarrollo de habilidades blandas de forma práctica y en corto tiempo. Basado en una metodología de aprendizaje llamada *microlearning* o *micro aprendizaje*. En la ciudad de Popayán actualmente, la Startup es el referente en esta temática y se han dictado más de 50 cursos presenciales y talleres conferencias. Para los próximos años Conexo Digital se dirigirá a 5 países de Latinoamérica (Colombia, Perú, Bolivia, México y Argentina) brindando toda su oferta de cursos virtuales a través de una estrategia de *Automation Marketing*⁴⁷ (automatización del marketing) y creación de contenidos de *inbound marketing*.

En el 2019 la empresa está incursionando en diferentes mercados a través de sus cursos presenciales y virtuales; las capacitaciones presenciales son realizadas en ciudades como Popayán, Cali, Cartagena y Bogotá. Actualmente la empresa ha desarrollado dos productos digitales que está comercializando en diferentes países de habla hispana, estos dos productos digitales son paquetes de cursos online en dos temáticas; *Marketing Digital* y *Desarrollo Personal*. El foco de la organización está centrado en el crecimiento de las ventas de estos dos productos digitales para alcanzar niveles de facturación importantes que le permitan crear un modelo de negocio escalable.

6.3.1. Estructura organizacional

Actualmente Conexo Digital está en un proceso de estructuración organizacional debido a la incursión en nuevos mercados lo que obliga a la empresa a contar con más colaboradores dentro de la organización y para ello plantear áreas de trabajo que permitan la eficiente ejecución de sus labores y la

⁴⁷ *Automation marketing*, es la utilización de software para realizar acciones de marketing de forma automatizada, gracias a ello, una empresa puede realizar procesos que de manera natural serían dificultosos y conseguir más eficiencia y resultados y un mayor control y seguimiento sobre los mismos.

preservación del espíritu creativo y emprendedor que ha caracterizado a la empresa.

Conexo Digital es una empresa que cuenta con una estructura organizacional horizontal y flexible gracias al modelo de negocio escalable basado en componentes de software. Está compuesto por consejo directivo y estratégico y áreas funcionales que permiten a todos los colaboradores trabajar de manera sinérgica y proactiva.

6.3.2. Imagen corporativa

El nombre de la marca es “Conexo Digital”, el cual está compuesto por dos palabras; “Conexo” de conexión y “Digital” de mundo digital. De esta forma la marca hace alusión directa a que es una empresa o startup de internet. El significado que han dado sus creadores es el siguiente “Crear conexiones en un mundo digital”. Los referentes de marcas utilizadas son los siguientes: Messenger, Facebook, Google Drive, Páginas de Facebook, Aplicación Anuncios de Facebook, entre otras compañías de tecnología. La textura dentro del logo hace alusión a las conexiones que se pueden crear en internet.

Ilustración 9: Logo Conexo Digital



Fuente: Elaboración de Conexo Digital.

CAPÍTULO III: CONTEXTUALIZACIÓN DE LA METODOLOGÍA

En este capítulo se describen la contribución del trabajo, sus limitaciones y los resultados esperados con la ejecución del estudio de prefactibilidad para “Conexo Digital” de acuerdo al problema y a los objetivos propuestos. En este mismo capítulo se procura describir y analizar la metodología básica utilizada que permitió recopilar los datos que se emplearon para dar respuesta a la necesidad planteada del presente.

7. CONTEXTUALIZACIÓN VALORATIVA

7.1. Contribución Del Trabajo

Una de las finalidades del presente plan de negocios es que sirva de presentación a “Conexo Digital” ante inversionistas a fin de conseguir inversión financiera y ampliar el campo de acción, obtener mayor volumen de ventas y lograr mejores resultados en el camino.

Al poner en práctica las estrategias que arroja el estudio de prefactibilidad realizado, se espera continuar contribuyendo al desarrollo de las habilidades blandas y al conocimiento de las personas a través de los cursos de educación especializada en marketing digital, llegando a un mayor número de usuarios de Latinoamérica y con la satisfacción de ayudarles en sus procesos de negociación y/o de emprendimiento.

En la actualidad se cuenta con varias de las capacitaciones online creadas, alrededor de 100 clases grabadas en 9 cursos diferentes, pero se espera ampliar la oferta de capacitaciones para que el producto digital sea más atractivo. Esta iniciativa ha sido respaldada en etapa de aceleración por la incubadora de empresas Cluster Creativ, quienes han generado acompañamiento al equipo de emprendedores que la dirigen.

7.2. Limitaciones

La muestra que se tomará para la investigación de mercado será más de la índole local, debido al bajo presupuesto que cuenta el emprendimiento. Para la realización de dichas encuestas se utilizarán plataformas como Google Forms que permite hacer recolección de información a través de formularios virtuales lo que facilita obtener la información en el territorio nacional.

7.3. Resultados Esperados

Al finalizar el presente estudio de prefactibilidad del proyecto “Conexo Digital” se desea cumplir con lo siguiente:

- a) Contar con un plan de negocios debidamente formulado que involucre los diferentes estudios técnico, administrativo, marketing y financiero que sirvan de hoja de ruta y presentación del proyecto para futuros interesados y así facilitar la obtención de capital externo.
- b) Diseñar una adecuada estructuración de estrategia de mercadeo online y tele-mercadeo para llegar a mayor público el alcance del servicio.
- c) También se busca con la realización del plan de marketing definir puntualmente los contenidos, estrategias y embudos a utilizar para la comercialización de los cursos online.

8. CONTEXTUALIZACIÓN ADMINISTRATIVA

La realización del estudio de prefactibilidad, con el desarrollo de cada uno de los diferentes objetivos propuestos, se dio inicio desde el 20 de mayo de 2019 hasta el 24 de septiembre de 2019, para una totalidad de 20 semanas de trabajo para el progreso de las siguientes actividades.

Tabla 3: Cronograma y tiempo de actividades

# Actividad	Nombre de la Actividad	Tiempo Estimado / Semanas
1	Creación de Canvas, con las metodologías de validación temprana del modelo de negocio.	2
2	Preparación de marco teórico para las diferentes estructuras e investigación del estudio de prefactibilidad.	1
3	Preparación de material para la investigación de mercados	2
4	Puesta en marcha de la investigación de mercados	3
5	Procesar información obtenida en la investigación de mercados	2
6	Creación de la estructura de mercado.	1
7	Creación de la estructura administrativo y legal.	1
8	Creación de la estructura técnica.	2
9	Creación de la estructura financiera.	3
10	Elaboración de conclusiones y organización del trabajo.	1
11	Correcciones del trabajo.	2
TOTAL EN SEMANAS		20

Fuente: Elaboración propia

Tabla 4: Presupuesto de las actividades

PRESUPUESTO PRÁCTICA EMPRESARIAL			
ACTIVIDAD	COSTO UNIT	CANTIDAD	COSTO TOTAL
Publicidad Online en Facebook Ads	100.000	1 Mes	100.000
Transportes	150.000	2 Meses	150.000
Gastos Varios: Fotocopias, uso de computador, Internet, entre otros.	100.000	1 Mes	100.000
GASTOS TOTALES			250.000

Fuente: Elaboración propia

9. METODOLOGÍA

El objetivo principal del presente es la realización de un estudio de prefactibilidad que permita valorar la implementación o montaje de una plataforma e-learning enfocada en la enseñanza de asesorías empresariales de educación especializada en marketing digital y desarrollo de habilidades blandas.

Con la finalidad de desarrollar el objetivo antes propuesto, se hace uso de las siguientes herramientas, que permiten la valoración del esfuerzo hacia el perfeccionamiento del estudio de prefactibilidad; por lo cual el proceso metodológico es dado por los siguientes componentes:

Herramienta del Lean Canvas. Se utiliza una herramienta que permite generar un modelo de negocio rentable sustentado en la propuesta de valor, conocido como el *Lean Canvas*.

Plan de Negocios: Se realiza un trabajo práctico sobre la estructuración del plan de negocio, dentro de él, las estructuras administrativas, de marketing, operativo y financiero. Y finalmente el *inbound de Marketing*.

Estudio de mercados. Para la iniciación de este proyecto se adhiere algunas fuentes de investigación que permiten establecer parámetros tanto de iniciación como de finalización. Como fuente primaria se incorporan algunos documentos referentes al estudio de mercados donde el principal objetivo de dicho trabajo fue establecer la demanda del nuevo servicio de educación on-line especializado en marketing digital con ayuda de una encuesta.

Como fuentes secundarias en el proyecto se encuentra la información de los sitios web que tratan de diferentes puntos claves para el proyecto como el marketing digital. Tanto las fuentes primarias como secundarias son un eslabón para tener una perspectiva más clara acerca del proyecto.

Mediante un contraste entre la parte teórica y la contraparte práctica, se da inicio al estudio de prefactibilidad para el proyecto denominado “Conexo Digital”.

CAPÍTULO IV: DESARROLLO DEL TRABAJO

En el contenido de este capítulo se arrojan los resultados alcanzados durante la acción del trabajo realizado. Según los objetivos planteados para el desarrollo del presente estudio de prefactibilidad del proyecto “Conexo Digital”, se realizaron diferentes actividades para el desempeño de los mismos. El proceso del presente contó con una duración de 20 semanas.

10. DESARROLLO DE LAS ACTIVIDADES REALIZADAS

A continuación, se desglosan las actividades desarrolladas en el estudio de prefactibilidad del proyecto “Conexo Digital” para dar cumplimiento a cada uno de 7 objetivos propuestos:

10.1. Objetivo 1. Desarrollar la metodología Lean Canvas, permitiendo vislumbrar el planteamiento general de la idea de negocio, el cual facilita una mirada panorámica del proyecto.

Para iniciar con el estudio de prefactibilidad del proyecto, se tomó como punto de partida la herramienta Lean Canvas. Dando ejecución al primer objetivo planteado.

10.1.1. Construcción del modelo Lean Canvas

A continuación, se vislumbra gráficamente el proceso del *Lean Canvas* construido para la startup “Conexo Digital”, así como el desglose formal de los 9 bloques que conforman la metodología.

Ilustración 10: Representación gráfica de la metodología Lean Canvas



Fuente: Elaboración propia

1. Problema:

- Creciente demanda de profesionales con conocimientos en crear e implementar estrategias de marketing digital.
- Empresas en Latinoamérica incursionando en internet y queriéndolo hacer de una manera profesional.
- Gran parte de la oferta educativa disponible, se encuentra sólo en internet y son contados las empresas que mezclan lo offline con lo online.
- Mucha de la educación existente no es atractiva en la manera en cómo se comunica, se ve y genera enganche entre el material educativo, la persona que se capacita y el profesor que comunica.
- La mayoría de contenido, suele ser muy genérico, muy largo y poco funcional con el tiempo de las personas.

1.1 Alternativas:

- Platzy.
- Cursos especiales de Udemy.
- Asistencia a conferencias o webinars.
- Activate.
- Interlat.
- Autoaprendizaje con material gratuito en youtube y blogs de marketing.
- BiaLab.

2. Segmento de clientes

- Hombres y mujeres entre los 25 y 50 años de edad, con afinidades a algún área de marketing.
- Personas que trabajen en alguna agencia publicitaria.
- Organizaciones de educación superior, como el Sena, Institutos, Universidades.
- Áreas de marketing y comunicaciones de las empresas.
- Emprendedores en etapa inicial.
- Incubadoras de empresas.
- Gremios empresariales.
- Best Marketing Talent.

3. Proposición de valor única

- Plataforma de educación online de asesorías empresariales especializadas en marketing digital, basada en cápsulas educativas de 5 a 15 minutos, con contenidos prácticos y aplicables a las necesidades y realidades de las empresas en distintos sectores económicos, con plantillas editables y seguimiento personalizado que garantice en mayor medida el aprendizaje de los alumnos.
- “Conexo Digital” desarrolla un modelo educativo híbrido entre la educación tradicional y la educación online, ofreciendo cursos presenciales y virtuales, consultorías y capacitaciones empresariales, cuya metodología genere una inmersión en el marketing digital para los usuarios, obteniendo

resultados en el corto y mediano plazo según el rol que tenga dentro de cualquier organización.

“Aprende a crear tu estrategia de marketing digital en poco tiempo, para que alcances tus objetivos de negocio.”

4. Solución

- Membresía virtual de plataforma online en marketing digital, basada en contenido microlearning, con actividades a desarrollar, plantillas editables, webinars y contenido de la mejor calidad audiovisual y educativo.
- Cursos presenciales de marketing digital, prácticos, en donde explicamos las tres fases de nuestro modelo de marketing digital.

5. Canales

- Email Marketing. Venta y relación.
- Landing Page. Adquisición.
- Whatsapp Marketing. Venta y relación.
- Plataforma Educativa. Venta y manejo educativo.
- Venta presencial en conferencias y maratones a las que se dictan.
- Venta por talleres cortos de mk digital.
- Grupo en Facebook.
- Incubadoras de empresas, organizaciones gremiales, instituciones de educación superior.

6. Flujos de Ingresos

- Membresía Anual y Semestral.
- Precios para particulares: Anual=550.000 Semestral=300.000
- Precios para Aliados: Anual=400.000 Por más de 20 suscripciones.
- Precios en maratones o eventos: Anual=450.000
- Precios curso presencial = 960.000 + iva
- Los cursos presenciales ayudan al sostenimiento de la compañía en el corto, además que son un diferencial de la competencia.

7. Estructura de costos

- Producción de los contenidos intelectualmente
- Producción de los contenidos multimedia
- Desarrollo de la plataforma de capacitación
- Mantenimiento de la plataforma (administración)
- Plataformas o pasarelas de pago (Comision por transaccion)
- Inversión en campañas de marketing digital
- Locaciones
- Plataformas para webinars

8. Métricas clave

- Tiempos de permanencia (consumo)
- Número de miembros activos
- Personas que asisten offline y deciden comprar la membresía online
- Número de ventas por internet
- Número de ventas por acuerdos institucionales

9. Ventaja especial

- Tener una relación de confianza a largo plazo y desarrollar una metodología que le permita a cualquier persona que tome la membresía implementar marketing digital en su empresa, negocio o trabajo manteniéndose actualizado y enfocado en procesos que le permitan tener resultados.

10.2. Objetivo 2. Realizar un estudio de mercado a fin de conocer un aproximado de la demanda potencial de futuros clientes interesados en adquirir la membresía de la plataforma de educación online; cursos de marketing digital y habilidades blandas.

En el segundo objetivo, se realiza un estudio de mercado compuesto por una actividad previa al lanzamiento del proyecto para medir la viabilidad de la idea en

el mercado mediante la elección aleatoria de encuestados en diferentes ciudades de Colombia para conocer un aproximado de la demanda potencial del proyecto.

La información obtenida permite determinar si existe la demanda suficiente para ofrecer el servicio, así como las características de la idea de negocio con el mercado actual, las condiciones en que se podrían prestar el servicio y las preferencias de los consumidores.

Con el fin de determinar la población y muestra representativa para el desarrollo de la encuesta, a continuación, se evidencia el desarrollo de las etapas:

10.2.1. Fuentes de información

a) Fuentes primarias

Como datos primarios la Información es extraída directamente del público durante el proceso del proyecto a través de la implementación de mecanismos como la encuesta a los clientes potenciales para conocer si existe la demanda suficiente para ofrecer en el mercado el servicio de educación especializada en marketing digital a través de los cursos en la plataforma e-learning. Asimismo, se escoge una muestra de 68 personas contactadas a través de medios digitales en ciudades colombianas como Bogotá, Medellín, Cali, Popayán, Pasto y Neiva. Con la información resultante de las encuestas se tabularon para un posterior análisis univariado y bivariado, donde se realizan promedios y pronósticos para establecer puntos de referencia donde se permita estimar comportamientos de mercadeo.

b) Fuentes secundarias

Como datos secundarios para la recolección de información se utilizaron fuentes no propias, las cuales están basadas en estudios externos, investigaciones, artículos de tipo gubernamentales (datos de censo y población de Popayán), empresariales (índices y artículos de crecimiento del sector), computacionales (periódicos y revistas virtuales especializados del sector) y

fuentes independientes (Centros con talento humano) relacionados con el ambiente de marketing digital orientado a la enseñanza de las personas, que permitieran identificar y aproximar los problemas de estudio, para tener una mejor formulación y diseño de la investigación, con el fin de poder establecer hipótesis y criterios, los cuales serán guías de acuerdo a la realización del trabajo de campo, para aplicar la idea con la finalidad de dar soporte a los planteamientos realizados en los estudios dentro del plan de negocios.

10.2.2. Método del estudio de investigación

a) Investigación Cuantitativa

Se implementa una investigación de corte cuantitativa, con el objetivo de cuantificar datos, generalizar resultados y poder llegar a obtener información que sea insumo base para una posterior toma de decisiones. Para su realización se utiliza el **estudio descriptivo** con el fin de detallar las características o funciones del mercado. La herramienta investigativa que se implementa es la **encuesta virtual** para validar la viabilidad de las temáticas y del producto digital a crear. Se utiliza la herramienta de Google Forms para la recolección de dicha información, debido a las siguientes razones:

- Logra una rápida recolección de información, para la obtención de resultados.
- La información obtenida, posee la facilidad de poder estandarizar los datos y realizar análisis estadísticos.
- Logra un alto porcentaje de respuestas.
- Permite obtener información de cualquier tipo de población.

10.2.3. Diseño del instrumento y prueba de cuestionario

El objetivo de cada pregunta diseñada en el cuestionario se explica a continuación:

1. Escala nominal – pregunta cerrada dicotómica: Pregunta filtro elaborada con el propósito de identificar la predisposición del

encuestado hacia la educación virtual y de esta forma pueda continuar aportando con el desarrollo del cuestionario.

2. Escala nominal – pregunta cerrada de selección múltiple: Esta pregunta se realizó con el fin de identificar cuáles son las razones por las cuales los encuestados no realizan ningún tipo de educación complementaria.
3. Escala nominal – pregunta cerrada selección múltiple: El propósito de la pregunta es conocer con qué frecuencia los encuestados realizan educación complementaria, como cursos, talleres, capacitaciones conferencias, campos de entrenamiento durante una semana corriente.
4. Escala nominal – pregunta cerrada selección múltiple: El objetivo de la pregunta es determinar, cuales son los rangos de edad en los cuales se tienen mayor o menor preferencia por el servicio.
5. Escala nominal – pregunta cerrada selección múltiple: El objeto de esta pregunta es conocer por parte de los encuestados cuales son los medios de mayor preferencia para prestar el servicio.
6. Escala nominal – pregunta cerrada selección dicotómica: Se realiza la pregunta con el fin de indagar si los encuestados tiene ceñimientos del Marketing Digital.
7. Escala nominal – pregunta cerrada selección dicotómica: Esta es la pregunta principal de nuestro cuestionario, ya que determinara la cantidad de encuestados que estarían dispuestos a hacer uso del servicio. A demás que es una pregunta filtro, con la cual podemos guiar al encuestado para que resuelva las preguntas que le corresponden.
8. Escala interval – Pregunta cerrada: Se realiza con el fin de conocer cuál es el grado de aceptación y de gusto que generara el nuevo servicio.
9. Escala interval – Pregunta cerrada: Con esta pregunta se desea conocer la cantidad de personas que estarían dispuestas a pagar por el servicio. A demás se pretende conocer si el precio con el que se va

a lanzar el servicio es adecuado y por lo tanto si estarían dispuestos a comprar con el precio establecido.

10. Escala nominal – Pregunta abierta: El objetivo de esta pregunta es poder conocer por que los encuestados no se afiliarían al servicio de educación on-line que le brinda cursos de Marketing Digital.

10.2.4. Técnicas de escala

Para la realización de la encuesta se elaboraron asignaciones Paramétricas como No Paramétricas de las variables. A continuación, se presenta un total de 10 preguntas del cuestionario y el tipo de escala a la medida al cual pertenecen.

a) Escala no paramétrica: de esta escala cualitativa que se compone de nombres u ordenaciones encontramos las siguientes escalas:

Escala nominal: Dentro del cuestionario encontramos un total de 7 preguntas que corresponden a la escala nominal, es decir, que no posee ni la distancia, ni el origen. Ellas son:

1. ¿Acude usted algún tipo de educación complementaria (cursos, talleres, capacitaciones, conferencias, campos de entrenamiento)?

SI		NO	
----	--	----	--

Instrucción: Si su respuesta es **NO**, continúe con la siguiente pregunta 2 y omita la pregunta 3. Si su respuesta es **SI**, continúe con la pregunta número 3.

2. De los siguientes atributos seleccione ¿Cuáles son las razones por la que usted NO realiza ningún tipo de educación complementaria? Selecciones varias.

Atributo		
1.	Falta de tiempo	
2.	Falta de motivación	
3.	Falta de recursos económicos	
4.	Hay recursos, pero los destino a otros ambientes	
5.	Falta de información	

3. ¿Con que frecuencia realiza usted su educación complementaria en una semana normalmente? Señale una sola opción.

Frecuencia		
1	1 a 2 veces por semana	
2	3 a 4 veces por semana	
3	Más de 5 veces por semana	

4. ¿En qué rango se encuentra su edad? Seleccione una sola opción.

Edad		
1.	Menos de 18 años	
2.	Entre 18 y 25 años	
3.	Entre 26 y 33 años	
4.	Entre 34 y 41 años	
5.	Más de 42 años	

5. ¿Es usted de los que prefiere la educación presencial o virtual y a distancia? Señale una sola opción.

Medio de difusión		
1	Educación presencial	
2	Educación virtual	
3	Ambas, presencial y virtual	
4	Me es indiferente	

6. ¿Sabe usted que es Marketing Digital? Señale una sola opción.

SI		NO	
----	--	----	--

Nota: El poder llegar con tu producto o servicio hasta su consumidor final a través de medios digitales (como Facebook, google, correos, entre otros) se le conoce como Marketing digital.

7. ¿Le gustaría a usted realizar un curso de Marketing Digital; y conocer herramientas que le permitan captar mayor número de clientes?

SI		NO	
----	--	----	--

Escala ordinal: Para efectos de nuestra encuesta no utilizamos preguntas que correspondieran a una escala ordinal ni que tuviesen la propiedad de los números "Orden".

b) Escala paramétrica: de esta escala cuantitativa donde los datos se relacionan con un rango o una magnitud, encontramos en el cuestionario las siguientes escalas:

Escala interval: Dentro del cuestionario se encontró dos preguntas que corresponden a la escala interval, es decir, que poseen la propiedad del orden y la distancia, ellas son:

8. ¿Le gustaría a usted adquirir un servicio de educación online especializada en marketing digital que le brinda acompañamiento por profesionales certificados y sesiones de repaso cada semana?

Los valores varían de 1 a 5, siendo (1) el atributo menos importante y (5) el más importante. (Seleccione solo una opción)

Nada	Poco	Normal	Algo	Mucho
1	2	3	4	5

9. ¿Compraría usted una membresía online de marketing digital; con más de 10 cursos, actualizaciones, certificaciones y acompañamiento durante todo un año por un costo de \$290.000 anuales? Seleccione una sola opción.

Definitivamente no lo compraría	Probablemente no lo compraría	Tal vez sí o no lo compraría	Probablemente si lo compraría	Definitivamente si lo compraría
1	2	3	4	5

Escala Proporcional: Dentro del cuestionario se encuentra un total de 1 preguntas que corresponde a una escala proporcional o de razón, es decir, tiene un cero absoluto y una unidad de medida constante, ella es:

10. ¿Por qué razón no estaría usted dispuesto a realizar un curso on-line de Marketing Digital?

10.2.5. Definición de la población y muestreo

En este paso se procede a calcular la población y el proceso de diseño de la muestra. Primordialmente la población meta son los usuarios de estratos 3, 4,5 y 6 de las ciudades objeto de las encuestas, que sean profesionales, o que estén interesados en aprender nuevos cursos complementarios de carreras como administración de empresas, diseño gráfico, comunicación social, ingeniería de sistemas y electrónica quienes estén interesados en aprender del marketing digital.

a) Definición de la población meta

- **Elemento:** Profesionales hispanohablantes en carreras de diseño gráfico, administración de empresas, comunicación social, ingeniería de sistemas y electrónica quienes estén interesados en aprender del marketing digital.
- **Unidad de Muestra:** A través de medios digitales orientados en la base de datos de universidades y de pequeñas, medianas o grandes empresas de las ciudades objeto de estudio.
- **Alcance:** Ciudades de Colombia; Bogotá, Medellín, Cali, Popayán, Pasto y Neiva.
- **Tiempo:** El tiempo en recoger la información del estudio será entre las fechas 20 de junio de 2019 – al 30 de Julio de 2019.

b) Selección de técnicas de muestreo

El tipo de técnica de muestreo que se utiliza para la investigación, es el muestreo determinístico, puesto que cada unidad seleccionada que participaron en el estudio, tiene unas características particulares identificadas a partir de la experiencia del investigador. Teniendo en cuenta que existen 3 tipos de muestreos determinísticos se toma la decisión de elegir la muestra a partir de muestreo por juicio, el cual permite la selección de los participantes en forma selectiva, basado en los criterios que en el investigador aplica. Esta técnica se logra a partir de un muestro interceptado, el cual permite identificar cuál es la

población de mercado meta interesados, para poder dirigir la encuesta virtual hacia ese segmento.

c) Determinación del tamaño de la muestra

Posterior a la selección del tipo de técnica de muestro, se realiza la definición del tamaño de la muestra, aclarando que se posee una población infinita.

La siguiente muestra elegida es un subgrupo de personas o elementos que se toman de una población. La fórmula⁴⁸ para calcular el tamaño de la muestra cuando se desconoce el tamaño de la población es la siguiente:

$$n = \frac{z^2 * P * Q}{E^2}$$

donde,

Z: es el nivel de confianza, el cual indica la probabilidad de que los resultados de la investigación sean ciertos. Teniendo en cuenta la importancia de esta variable se le asigna un 90% de confianza, la cual representa 1,64.

P: es la probabilidad de éxito o proporción esperada de individuos que poseen en la población la característica de estudio, equivalente al 50%.

Q: es la probabilidad de fracaso o proporción de individuos que no posee en la población la característica de estudio, es decir 1-P, igual a 0,5

n: tamaño de muestra, es el número total de posibles encuestados,

E = el error muestral, es la diferencia que puede haber entre el resultado que obtenemos preguntando a una muestra de la población y el que obtendríamos si preguntáramos al total de ella. En este caso se asigna un error del 10%.

$$n = \frac{(1.645)^2 \times (0.5) \times (0.5)}{0.1} = 67.6 \approx 68$$

Según los cálculos realizados, la muestra debe ser de por lo menos 68 cuestionarios para obtener información representativa de la población estudiada.

⁴⁸ Fórmula para calcular el tamaño de muestra de una población infinita, tomado del portal web: www.psyma.com/company/news/message/como-determinar-el-tamano-de-una-muestra

d) Aplicación de encuesta en el tamaño de la muestra

Teniendo en cuenta los resultados obtenidos en el anterior proceso, se procedió implementar la encuesta -ver Anexo N°2: *Presentación del Cuestionario*- aplicado a 68 personas de manera virtual en ciudades de Colombia; Bogotá, Medellín, Cali, Popayán, Pasto y Neiva. Que hayan participado en algún evento de tipo empresarial con ayuda del registro de base de datos en las instituciones que acogieron algún evento realizado en los últimos seis meses -enero a junio de 2019-. Con los resultados obtenidos se recolectó información que contribuyó valiosamente en el desarrollo de la presente investigación de mercados.

10.2.6. Presentación de resultados

A continuación, se presenta la codificación y la tabulación de la investigación de mercados realizada para validar el nuevo servicio de educación especializada en Marketing Digital mediante plataforma on-line. Para la realización de la codificación de la información primero se le asignó a cada una de las alternativas de respuesta códigos numéricos, con el fin de tener una pre codificación que contribuyo a volver más ágil el proceso de tabulación. Cabe destacar que este proceso de codificación se realizó de manera práctica con el paquete estadístico del programa SPSS. (ver Anexo N°3: *Tabulación y decodificación de los datos*)

Otro de los procesos a realizar es la tabulación, en donde se tendrán en cuenta el porcentaje de cuestionarios mal diligenciados y también aquellos en los cuales se ha desarrollado una adecuada pre codificación. Para la realización de esta etapa se hace útil el trabajo en pares, con el fin de facilitar al digitador el indexar la información al programa estadístico SPSS, mientras uno de los integrantes lee el número de la pregunta y menciona el código de la respuesta.

Posterior a la realización de estas actividades, se elaboró el análisis univariado y bivariado de los datos y a la presentación de resultados de la investigación, tomando en cuenta cada una de las preguntas realizadas a los encuestados y la información obtenida de estos.

A continuación, se encontrará una serie de tablas y gráficas que ayudará a analizar e interpretar las respuestas de los encuestados.

a) Análisis univariado

A continuación, el análisis para cada una de las preguntas del cuestionario:

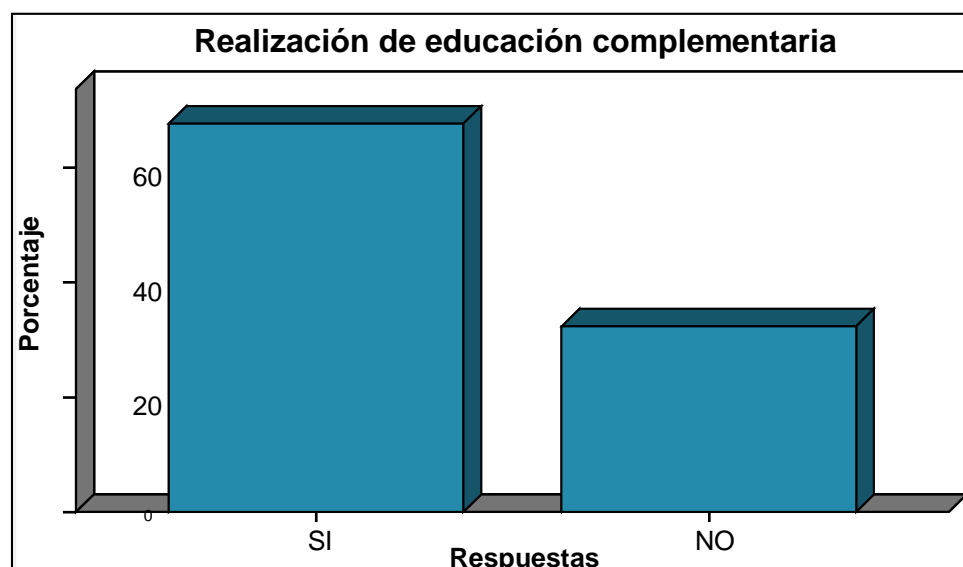
PREGUNTA 1: ¿Acude usted algún tipo de educación complementaria (cursos, talleres, capacitaciones, conferencias, campos de entrenamiento)?

Tabla 5: Realización de algún tipo de educación complementaria

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SI	46	67.6	67.6	67.6
	NO	22	32.4	32.4	100.0
	Total	68	100.0	100.0	

Fuente: elaboración propia.

Ilustración 11: Realización de algún tipo de educación complementaria



Fuente: elaboración propia.

El 67.6% de los encuestados si realizan algún tipo de educación complementaria, el restante 32.4% no realiza ningún tipo de educación complementaria. Con lo anterior se puede decir que hay una gran parte de la población que, si realiza algún tipo de educación complementaria, como cursos, talleres, capacitaciones, conferencias, campos de entrenamiento.

PREGUNTA 2: ¿Cuáles son las razones por la que usted NO realiza ningún tipo de educación complementaria?

Tabla 6: Razones de no realizar educación complementaria

	Casos					
	Válidos		Perdidos		Total	
	Nº	Porcentaje	Nº	Porcentaje	Nº	Porcentaje
NO REALIZAR(a)	22	32.4%	46	67.6%	68	100.0%

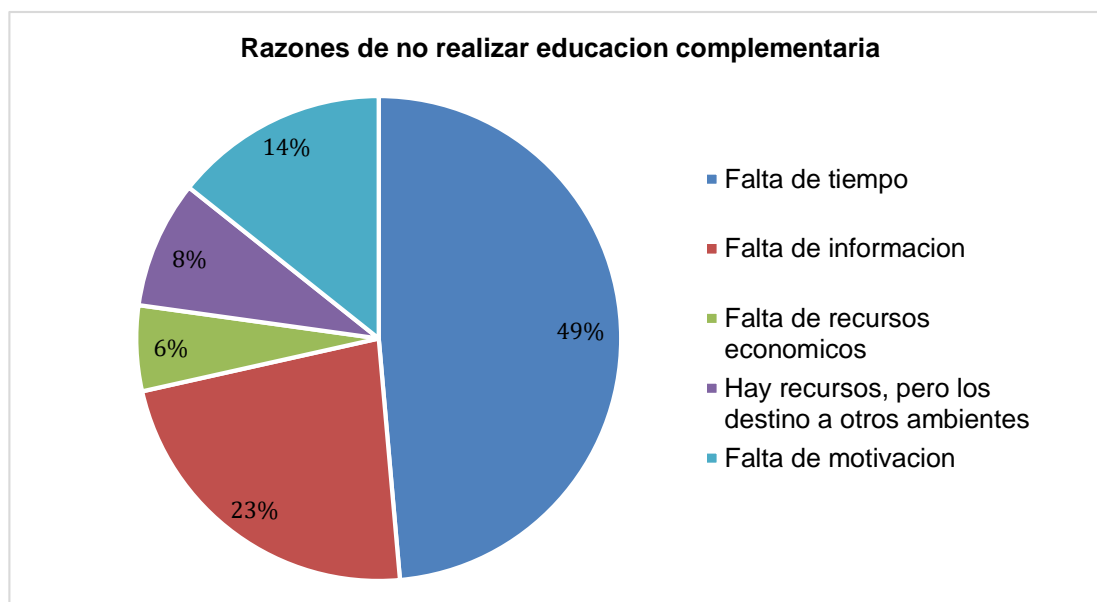
a Agrupación de dicotomías. Tabulado el valor 1.

Frecuencias \$NOREALIZAR

		Respuestas		Porcentaje de casos
		Nº	Porcentaje	
Razones de no hacer educación complementaria (a)	Falta de tiempo	17	48.6%	77.3%
	Falta de información	8	22.9%	36.4%
	Falta de recursos económicos	2	5.7%	9.1%
	Hay recursos, pero los destino a otros ambientes	3	8.5%	13.6%
	Falta de motivación	5	14.3%	22.7%
Total		35	100.0%	159.1%

a Agrupación de dicotomías. Tabulado el valor 1.

Ilustración 12: Razones de no realizar educación complementaria



Fuente: elaboración propia.

Según el gráfico anterior las razones por las que las personas encuestadas no realizan algún tipo de educación complementaria es por falta de tiempo con un porcentaje del 49%, y el 23% de las personas manifiestan que es por falta de información, la falta de recursos económicos con el 6%, otras personas no lo hacen porque los recursos los destinan a otros ambientes con el 8% y por la falta de información con el 8%.

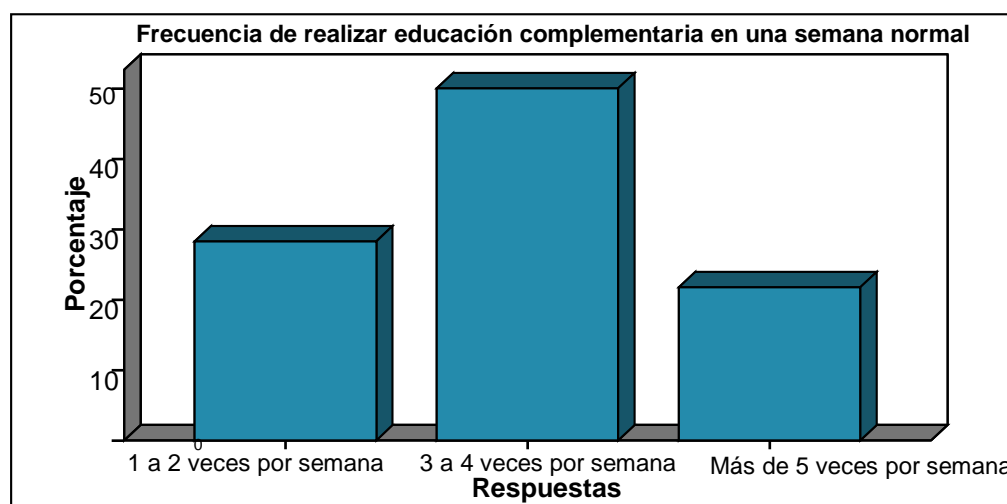
PREGUNTA 3: ¿Con que frecuencia realiza usted su educación complementaria en una semana normalmente?

Tabla 7: Frecuencia de realizar educación complementaria en una semana normal

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1 a 2 veces por semana	13	19.1	28.3	28.3
	3 a 4 veces por semana	23	33.8	50.0	78.3
	Más de 5 veces por semana	10	14.7	21.7	100.0
	Total	46	67.6	100.0	
Perdidos	Sistema	22	32.4		
Total		68	100.0		

Fuente: elaboración propia.

Ilustración 13: Frecuencia de realizar educación complementaria en una semana normal



Fuente: elaboración propia.

Según la población encuestada, la frecuencia de realización de educación complementaria en una semana normalmente arroja que el porcentaje mayor se encuentra en aquellas que realizan de 3 a 4 veces por semana, dicha actividad con un porcentaje del 50%; el de 1 a 2 veces por semana el porcentaje de personas que lo realizan es del 28,3%; y el porcentaje de quienes lo realizan más de 5 veces a la semana es el 21,7%.

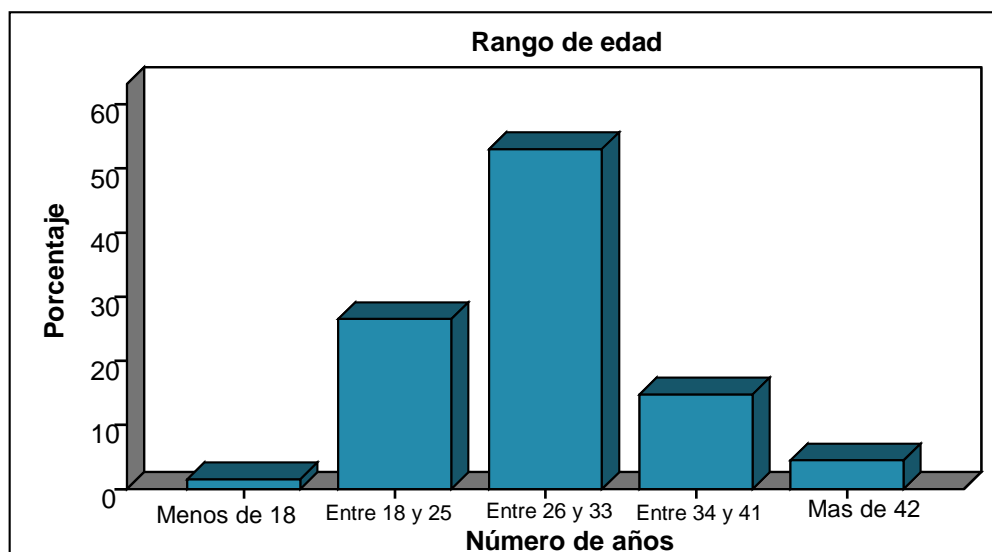
PREGUNTA 4: ¿En qué rango se encuentra su edad?

Tabla 8: Rango de edad

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Menos de 18 años	1	1.5	1.5	1.5
	Entre 18 y 25 años	18	26.5	26.5	27.9
	Entre 26 y 33 años	36	52.9	52.9	80.9
	Entre 34 y 41 años	10	14.7	14.7	95.6
	Más de 42 años	3	4.4	4.4	100.0
	Total	68	100.0	100.0	

Fuente: elaboración propia

Ilustración 14: Rango de edad



Fuente: elaboración propia

Se puede decir que las personas de estratos 3, 4, 5 y 6 encuestadas que se encuentran entre los 26 y 33 años de edad son del 52,9, el 26,5% son personas que están entre los 18 y 35 años, el 14,7% son las personas que están entre los 34 y 41 años de edad, aquellas que tienen más de 42 años son el 4,4%, y el 1,5% pertenece a las personas que tienen menos de 18 años.

PREGUNTA 5: ¿Es usted de los que prefiere recibir educación presencial o virtual y a distancia?

Tabla 9: Medio de difusión

	Casos					
	Válidos		Perdidos		Total	
	Nº	Porcentaje	Nº	Porcentaje	Nº	Porcentaje
\$DIFUSION(a)	44	64.7%	24	35.3%	68	100.0%

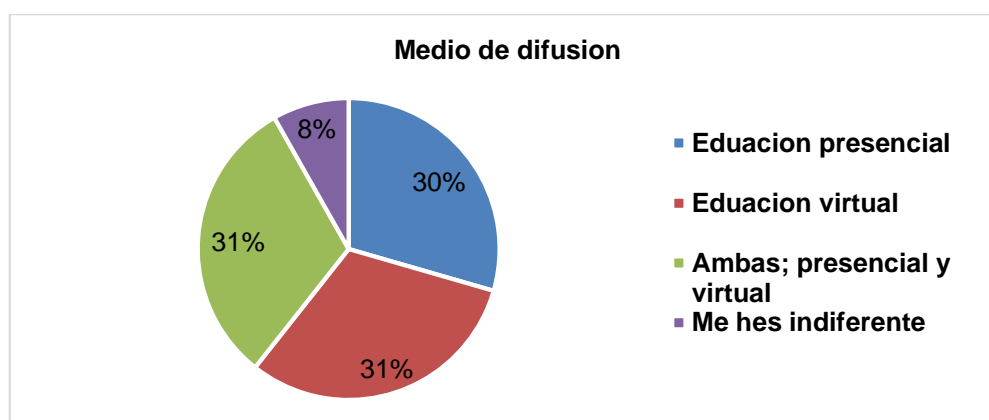
(a) Agrupación de dicotomías. Tabulado el valor 1.

Frecuencias \$DIFUSION

Medio de difusión(a)	Respuestas	Porcentaje de casos		
		Nº	Porcentaje	
Medio de difusión(a)	Educación presencial	18	29,5%	40,9%
	Educación virtual	19	31,2%	43,2%
	Ambas; presencial y virtual	19	31,2%	43,2%
	Me es indiferente	5	8,2%	11,4%
Total		61	100.0%	138.6%

(a) Agrupación de dicotomías. Tabulado el valor 1.

Ilustración 15: Medio de difusión



Fuente: elaboración propia

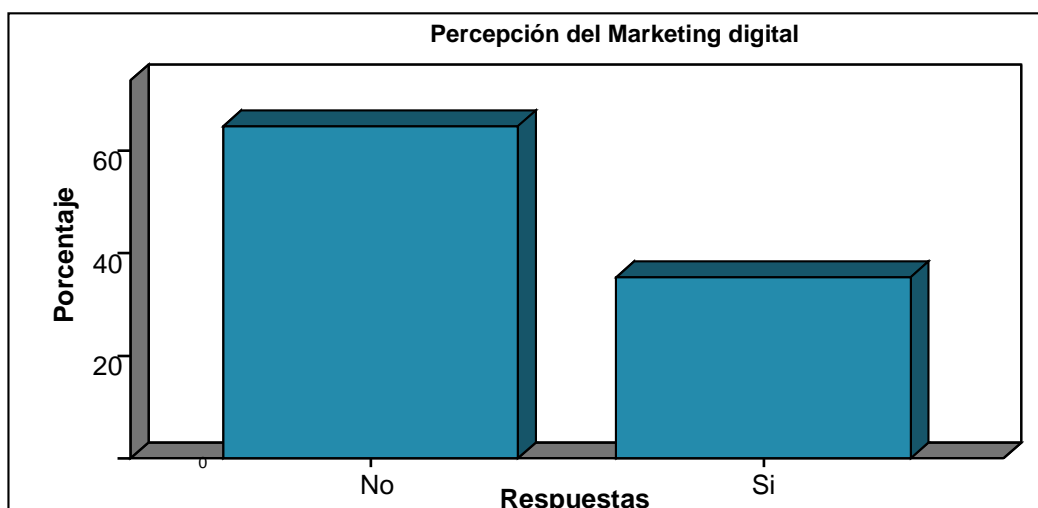
Se concluye que el 30% de los encuestados prefieren recibir la educación de manera presencial, un 31% les gusta recibir la educación de forma virtual, el 31% insinuó que les gusta ambas, presencial y virtual, por último, el 8% de la población encuestada mencionaron que les es indiferente recibir la educación tanto virtual y presencial.

PREGUNTA 6: ¿Sabe usted que es hacer Marketing Digital? Señale una sola opción.

Tabla 10: Percepción de que es marketing digital.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	24	35.3	35.3	35.3
	No	44	64.7	64.7	100.0
	Total	68	100.0	100.0	

Ilustración 16: Percepción de que es marketing digital.



Fuente: elaboración propia

El 64.7% de los encuestados de estratos 3, 4, 5 y 6 no tienen conocimiento alguna de lo que significa hacer Marketing Digital, y el restante el 35.3% si tienen conocimiento de cómo hacer Marketing digital. Esto demuestra que se puede satisfacer ese mercado que no tiene conocimientos del Marketing digital y el proyecto “Conexo Digital” es la fuente que les proveerá la información a través de sus cursos y clases on-line.

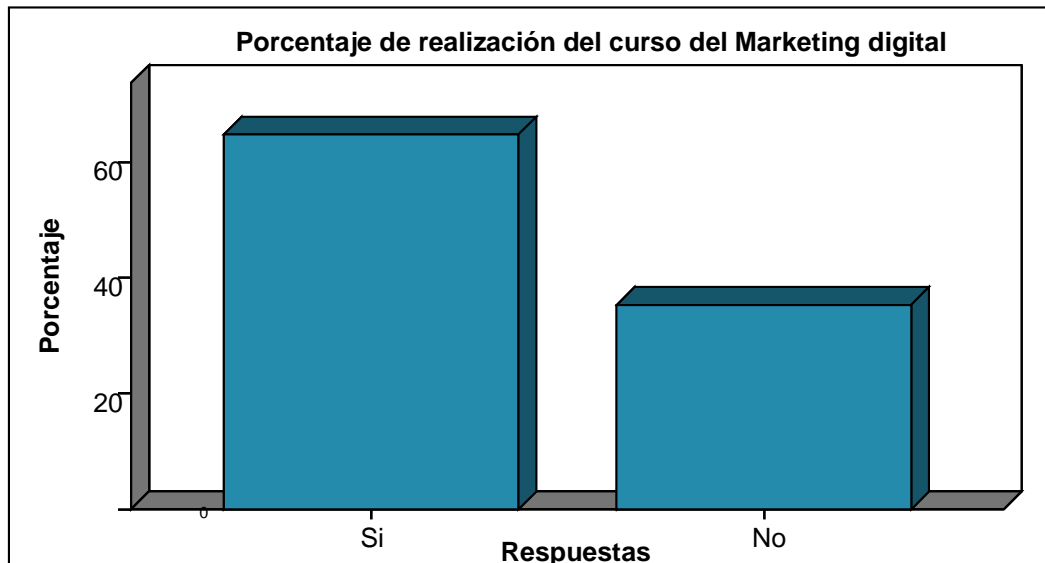
PREGUNTA 7: ¿Le gustaría a usted realizar un curso de Marketing Digital; y conocer herramientas que le permitan captar mayor número de clientes?

Tabla 11: Realización del curso Marketing Digital

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	46	67.6	67.6	67.6
	No	22	32.3	32.3	100.0
	Total	68	100.0	100.0	

Fuente: elaboración propia

Ilustración 17: Realización del curso Marketing Digital



Fuente: elaboración propia

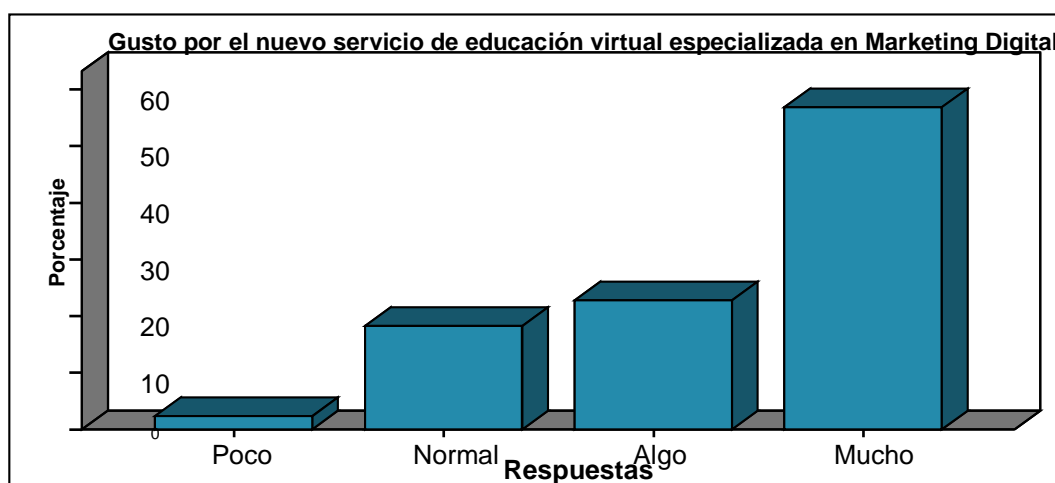
Del total de los encuestados de estratos 3, 4, 5 y 6 un porcentaje del 67.6% insinuaron que, Si les gustaría realizar un curso de marketing digital, mientras que un parte menor opinaron que No les gustaría realizar ningún tipo de marketing digital.

PREGUNTA 8: ¿Le gustaría a usted recibir un servicio de educación on-line especializada en marketing digital que le brinda acompañamiento por profesionales certificados y sesiones de repaso cada semana? Los valores varían de 1 a 5, siendo (1) el atributo menos importante y (5) el más importante.

Tabla 12: Interés en adquirir un servicio de educación online de Marketing Digital

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Poco	1	1.5	2.3	2.3
	Normal	8	11.8	18.2	20.5
	Algo	10	14.7	22.7	43.2
	Mucho	25	36.8	56.8	100.0
	Total	44	64.7	100.0	
Perdidos	Sistema	24	35.3		
Total		68	100.0		

Ilustración 18: Interés en adquirir un servicio de educación online de Marketing Digital



Fuente: elaboración propia

Teniendo en cuenta la gráfica los encuestados han asumido interés por adquirir el servicio de educación especializada en marketing digital con un porcentaje del 36,8% como mucho, el 14,7% manifestó que adquirir el servicio les gustaría algo, una representación del 11,8% dijo que le gustaría la opción normal, y tan solo el 1,5% manifestó que les gustaría poco. Se puede concluir que del total de los encuestados la mayoría ha optado por la opción de que si les gustaría recibir el servicio de educación on-line de Marketing Digital.

PREGUNTA 9: ¿Compraría usted una membresía on-line de marketing digital; con más de 10 cursos, actualizaciones, certificaciones y acompañamiento durante todo un año por un costo de \$290.000 anuales?

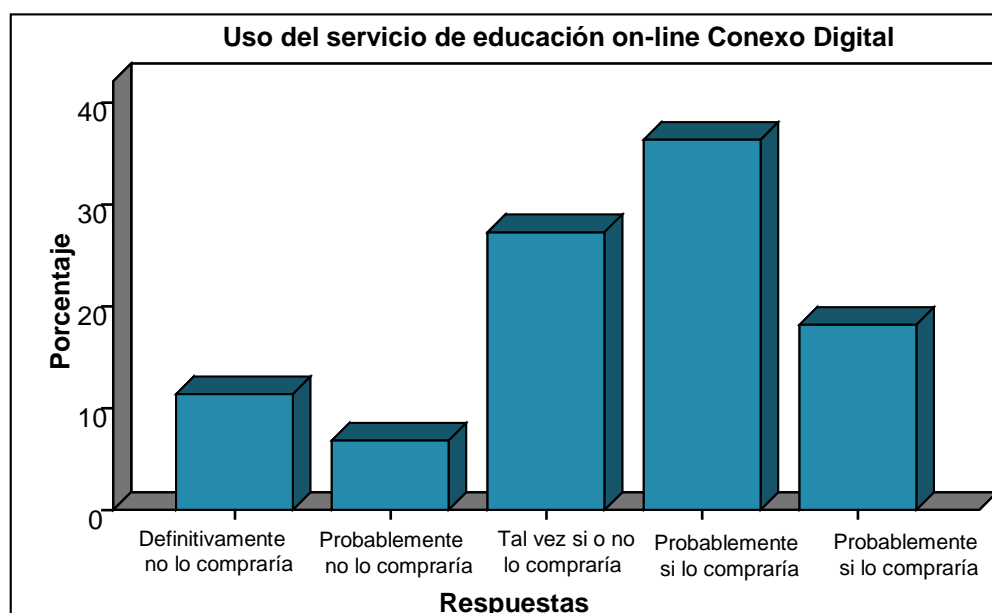
Tabla 13: Uso del servicio de educación online de Conexo Digital

		Porcentaje válido	% Ajuste de ajuste	Gusto por el servicio
Válidos	Definitivamente no lo compraría	11.4	0.01	0.114
	Probablemente no lo compraría	6.8	0.03	0.204
	Tal vez sí o no lo compraría	27.3	0.1	2.73
	Probablemente si lo compraría	36.4	0.25	9.1
	Definitivamente si lo compraría	18.2	0.75	13.65
Total		100		25.798

Fuente: elaboración propia

El porcentaje de ajuste lo aplicamos con el fin de obtener el porcentaje real de personas que comprarían el producto con las especificaciones ya mencionadas.

Ilustración 19: Uso del servicio de educación online de Conexo Digital



Fuente: elaboración propia

El 13.65% de la población encuestada de estratos 3, 4, 5 y 6 si estaría dispuesta a adquirir el servicio por un precio de \$290.000 anuales, estas personas si tendrían una intención de compra real del servicio debido al porcentaje de ajuste realizado.

PREGUNTA 10: ¿Por qué razón no estaría usted dispuesto a realizar un curso online de Marketing Digital?

Tabla 14: Razones para el no uso del servicio de educación online de Marketing Digital

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Dependiendo las certificaciones	31	45.6	45.6	45.6
	Costo alto	9	13.2	13.2	58.8
	Costo alto, y tiempo	1	1.5	1.5	60.3
	Dependiendo del servicio	1	1.5	1.5	61.8
	Prefieren presencial	1	1.5	1.5	63.2
	No flexibilidad horarios	5	7.4	7.4	70.6
	Ya lo hizo	1	1.5	1.5	72.1
	Falta de interés	1	1.5	1.5	73.5
	Falta tiempo	7	10.3	10.3	83.8
	Falta tiempo, costo alto	1	1.5	1.5	85.3
	NS/NR	2	2.9	2.9	88.2
	Perdido	1	1.5	1.5	89.7
	Prefiere aulas de clase	1	1.5	1.5	91.2
	Prefiere otro curso	1	1.5	1.5	92.6
	Ya cuenta con otro servicio	5	7.4	7.4	100.0
Total	68	100.0	100.0		

Fuente: elaboración propia

Ilustración 20: Razones para el no uso del servicio de educación online de Marketing Digital



Fuente: elaboración propia

Según el grafico se observa que la razón de los encuestados de no realizar un curso de marketing digital on-line es la opinión “dependiendo de los cursos” con un porcentaje del 45,6%, se considera que es la razón principal por la cual no accederían al servicio.

b) Análisis bivariado

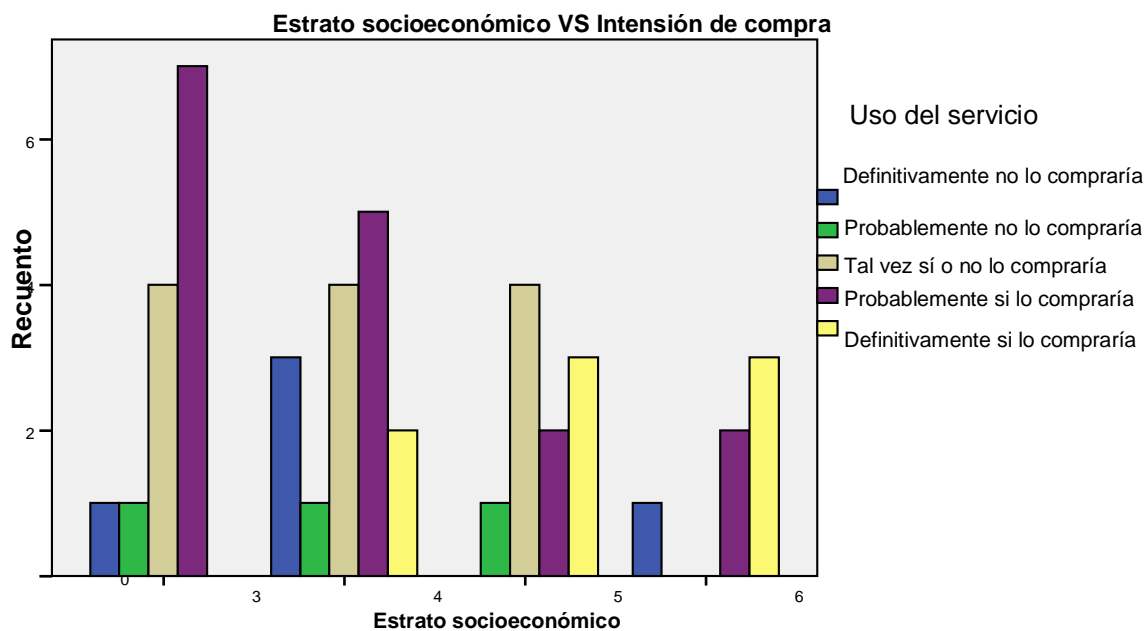
Análisis: Estrato socioeconómico vs uso del servicio

Tabla 15: Estrato socioeconómico vs uso del servicio

		Uso del servicio de educación on-line					Total
		Definitivamente no lo compraría	Probablemente no lo compraría	Tal vez si o no lo compraría	Probablemente si lo compraría	Definitivamente si lo compraría	
Estrato socioeconómico	3 Recuento	1	1	4	7	0	13
	% de Estrato socioeconómico	.7%	.7%	0.8%	3.8%	0%	00.0%
	% de Uso del servicio	0.0%	3.3%	3.3%	3.8%	0%	9.5%
	% del total	.3%	.3%	.1%	5.9%	0%	9.5%
	4 Recuento	3	1	4	5	2	15
	% de Estrato socioeconómico	0.0%	.7%	6.7%	3.3%	3.3%	00.0%
	% de Uso del servicio	0.0%	3.3%	3.3%	1.3%	5.0%	4.1%
	% del total	.8%	.3%	.1%	1.4%	.5%	4.1%
	5 Recuento	0	1	4	2	3	10
	% de Estrato socioeconómico	0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	00.0%
	% de Uso del servicio	0%	3.3%	3.3%	2.5%	7.5%	2.7%
	% del total	0%	.3%	.1%	.5%	.8%	2.7%
6 Recuento	1	0	0	2	3	6	
% de Estrato socioeconómico	6.7%	0%	0%	3.3%	0.0%	00.0%	
% de Uso del servicio	0.0%	0%	0%	2.5%	7.5%	3.6%	
% del total	.3%	0%	0%	.5%	.8%	3.6%	
Total	Recuento	5	3	1	1	8	4
	% de Estrato socioeconómico	1.4%	.8%	7.3%	6.4%	8.2%	00.0%
	% de Uso del servicio	00.0%	00.0%	00.0%	00.0%	00.0%	00.0%
	% del total	1.4%	.8%	7.3%	6.4%	8.2%	00.0%

Fuente: Elaboración propia

Ilustración 21: Estrato socioeconómico vs uso del servicio



Fuente: Elaboración propia

El análisis bivariado es realizado comparando el estrato socioeconómico 3, 4, 5 y 6 versus la intención de compra que tienen las personas, y saber cuál es el estrato que más estaría dispuestos a adquirir el servicio, por lo tanto las personas de estrato 3, el 15,9% probablemente si compraría el servicio frente a un 2,3% que definitivamente no lo compraría, el 11,4 % de la población de estrato 4 probablemente si compraría el servicio frente 6,8% que definitivamente no lo compraría; el 9.1% de las personas de estrato 5 manifestaron que tal vez si o no estarían a dispuestas a adquirir el servicio frente a un 0% que definitivamente no estarían dispuestos a adquirir el servicio; el 6,8% de la población de estrato 6 manifestaron que definitivamente si estarían dispuestas a adquirir el servicio frente a un 2,3% que definitivamente no estaría dispuesto.

De lo anterior se concluye que la población que de los estratos 3, 4, 5 y 6 probamente si compraría el servicio con un porcentaje del 36.4%, por lo cual introducir el proyecto para el servicio pueda ser viable, siempre y cuando se tenga en cuenta muchas variables que puedan influir al momento de su comercialización.

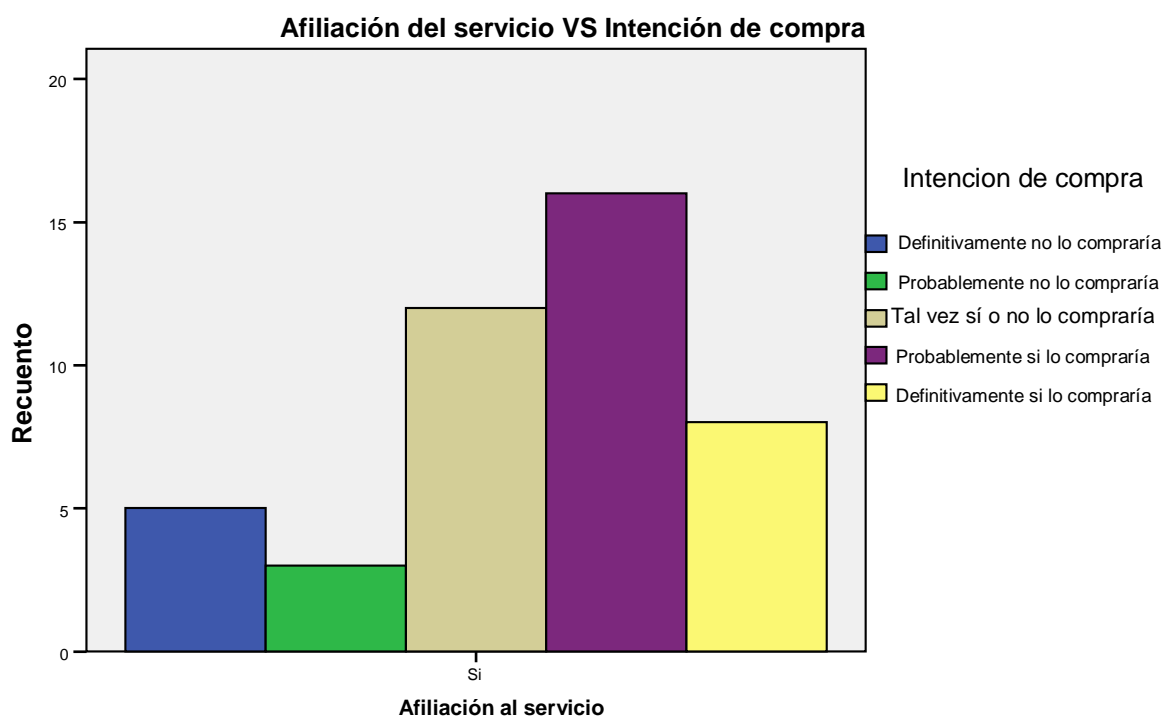
Análisis: Afiliación al servicio vs intención de compra

Tabla 16: Afiliación al servicio VS intención de compra

Afiliación al servicio		Uso del servicio educación on-line					total
		Definitivamente no lo compraría	Probablemente no lo compraría	Tal vez si o no lo compraría	Probablemente si lo compraría	Definitivamente si lo compraría	
Si	Recuento	5	3	12	16	8	44
	% de Afiliación al servicio	11.4%	6.8%	27.3%	36.4%	18.2%	100.0%
	% de Uso del servicio	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
	% del total	11.4%	6.8%	27.3%	36.4%	18.2%	100.0%
No	Recuento	5	3	12	16	8	44
	% de Afiliación al servicio	11.4%	6.8%	27.3%	36.4%	18.2%	100.0%
	% de Uso del servicio de educación on-line	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
	% del total	11.4%	6.8%	27.3%	36.4%	18.2%	100.0%
Total	% del total	11.4%	6.8%	27.3%	36.4%	18.2%	100.0%

Fuente: Elaboración propia

Ilustración 22: Afiliación al servicio VS intención de compra



Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a las personas que manifestaron que, si se afiliarían al servicio, el 36, 4% probablemente si se afiliaría al servicio, frente a las personas que dijeron que si se afiliarían mas no lo comprarían con un porcentaje del 11,4%, seguido del 27,3% que tal vez sí o no tomaría el servicio; el 18,2% de las personas que mostraron que definitivamente si comprarían el servicio; y el 6,8% manifestó que se afiliaría al servicio, pero probablemente no lo compraría.

Aquellas personas que manifestaron que, si se afiliarían, pero que no comprarían el servicio la razón principal es por el costo del servicio, por lo cual tomaremos diferentes alternativas para poder hacer más asequible para que el servicio tenga mayor aceptación.

Se concluye entonces, que quizá los encuestados optarían por el servicio de “Conexo Digital”, cuando se les lleve con mayor información detalladamente y mostrándoles todo el portafolio de servicio y cursos certificados que ofrece “Conexo digital”, el público interesado posiblemente aumente, pues después que ellos puedan saber e informarse que los cursos están certificados por Google, con herramientas vanguardistas, que pueden aprender en poco tiempo desde cualquier lugar, con ejemplos y casos reales, además de que pueden acceder las 24 horas y capacitarse de forma constante, todos los anteriores ítem dando soluciones a las opiniones de los encuestados anteriormente del porque no realizarían un curso de Marketing Digital.

10.3. Objetivo 3. Desarrollar un estudio administrativo y legal donde se plantee el direccionamiento estratégico de la organización; su misión, visión, objetivos, análisis interno, externo, entre otros.

Con base en la información suministrada por la organización, el contacto con sus diferentes colaboradores, el proceso de observación, además de los conocimientos y habilidades adquiridos en la academia, se realiza el *Plan Estratégico* de la situación actual de la plataforma e-learning denominado “Conexo Digital”. Dando así al cumplimiento del segundo objetivo planteado.

10.3.1. Direccionamiento Estratégico

Partiendo del antecedente que “Conexo Digital” ya cuenta con su respectiva misión y visión, sin embargo, para la realización del presente plan de negocios, las mismas fueron evaluadas a fin de proponer una nueva misión y visión más acorde para la organización teniendo como base la conceptualización teórica realizada. Por otra parte, la empresa no contaba con valores, objetivos y principios; por lo cual mediante el trabajo de investigación y en conjunto con los empleados de la organización se realizó una propuesta que se expresada en el desarrollo de este objetivo.

a) Organigrama de “Conexo Digital”

Las áreas funcionales que se plantean para la organización son pocas debido a la naturaleza de la misma ya que no se requiere de estructuras organizacionales rígidas y verticales, sino más bien una estructura que les permita a todos los colaboradores trabajar de manera sinérgica y proactiva. Esto también se realiza debido al modelo de negocios escalable, el cual al estar basado en componentes de software no se requiere de una fuerza de trabajo o ventas considerable.

Para ello se plantea la siguiente estructura organizacional que se muestra en la *Ilustración 12: Organigrama propuesto para Conexo Digital*, donde existe un Consejo Directivo y Estratégico, el cual está conformado por los directores de cada área y dos representantes externos a la compañía que cumplen función de brindar mentoría y ayudar a que exista una visión más amplia y un gobierno corporativo visible, lo cual es un factor atractivo para futuros grupos de inversión.

“Conexo Digital” cuenta con 7 colaboradores: Director General, Director Creativo, 2 Community Manager, 1 Freelance, 1 Asesor comercial y 1 Contadora.

Ilustración 23: Organigrama propuesto para “Conexo Digital”



Fuente: Elaboración propia

b) Creación de la misión

Actualmente la empresa objeto estudio tiene una misión vigente que se expone a continuación, considerando que es conveniente evaluarla.

“Brindamos educación especializada en marketing digital, mediante capacitaciones virtuales, enfocadas en la consecución de objetivos de las empresas y profesionales en el corto, mediano y largo plazo”.

A continuación, arrojam los resultados de la evaluación de la misión actual, utilizando algunos criterios esenciales para la creación de una misión. Para redactar la misión normalmente usamos estas preguntas frecuentes:

Tabla 17: Criterios de evaluación de la misión actual

CRITERIOS DE EVALUACIÓN DE LA MISIÓN	
PREGUNTAS	CARACTERÍSTICAS MISIÓN (actual)
¿Quiénes somos?	Conexo Digital
¿Qué buscamos?	La consecución de objetivos de las empresas y profesionales en el corto, mediano y largo plazo.
¿Qué hacemos? ¿Cuáles son los productos o servicios ofertados?	Brindamos educación especializada en marketing digital.
¿Dónde lo hacemos? ¿Cuál es la tecnología básica de la empresa?	No cumple
¿Por qué lo hacemos?	No cumple
¿Para quién trabajamos?	No cumple
¿Quiénes son nuestros clientes?	Profesionales
¿En qué mercados compite la empresa?	Educación, mediante capacitaciones presenciales y virtuales.

Fuente: Elaboración propia

Teniendo en cuenta la importancia que tiene la misión sobre la planificación estratégica, la evaluación realizada y la carencia de algunos factores esenciales para la creación de la misión, se realizó una propuesta incorporando en ella algunas características esenciales, la misión propuesta es la siguiente:

Tabla 18: Criterios de evaluación de la misión actual

CRITERIOS DE EVALUACIÓN DE LA MISIÓN	
PREGUNTAS	CARACTERÍSTICAS MISIÓN (propuesta)
¿Quiénes somos?	Conexo Digital
¿Qué buscamos?	Direccionar a nuestros consumidores a alcanzar sus objetivos empresariales y profesionales en el corto, mediano y largo plazo.
¿Qué hacemos? ¿Cuáles son los productos o servicios ofertados?	Brindar educación especializados en marketing digital y desarrollo de habilidades blandas.
¿Dónde lo hacemos? ¿Cuál es la tecnología básica de la empresa?	Uso de las Tecnologías de Información y Comunicaciones (TICs) través de capacitaciones virtuales y presenciales.
¿Por qué lo hacemos?	Generar en nuestros clientes y socios un beneficio a nivel económico, personal y empresarial.
¿Para quién trabajamos?	Para nuestros consumidores, empleados y grupos de interés externos.
¿Quiénes son nuestros clientes?	Empresarios, emprendedores, profesionales creativos, educadores y demás consumidores de habla hispana.
¿En qué mercados compite la empresa?	Educación, mediante capacitaciones virtuales y presenciales.

Fuente: Elaboración propia

“Brindar educación especializada en marketing digital y desarrollo de habilidades blandas a profesionales creativos, emprendedores, educadores y consumidores hispanohablantes, mediante el uso de las Tecnologías de Información y Comunicaciones, direccionados a alcanzar sus objetivos empresariales y profesionales en el corto, mediano y largo plazo; contando con la calidad humana y profesional de nuestra gente altamente calificada, motivada y comprometida.”

c) Creación de la visión

Actualmente la empresa objeto estudio tiene una visión vigente que se expone a continuación, considerando que es conveniente evaluarla.

“Seremos una de las diez plataformas de educación online más posicionada en el mundo, de tal forma en que nuestros clientes y estudiantes nos perciban como el espacio donde pueden desarrollar nuevas habilidades a través de la práctica”.

A continuación, arrojamos los resultados de la evaluación de la visión actual, utilizando algunos criterios esenciales para la creación de la misma. Para redactar la visión normalmente usamos estas preguntas frecuentes:

Tabla 19: Criterios de evaluación de la visión actual

CRITERIOS DE EVALUACIÓN DE LA VISION	
PREGUNTAS	CARACTERÍSTICAS VISION (actual)
¿Cuál es la imagen deseada de nuestro negocio?	Que nuestros clientes y estudiantes nos perciban como el espacio donde pueden desarrollar nuevas habilidades a través de la práctica.
¿Cómo seremos en el futuro?	Una de las diez plataformas de educación online más posicionada en el mundo.
¿Qué haremos en el futuro?	No cumple
¿Qué actividades desarrollaremos en el futuro?	No cumple

Fuente: Elaboración propia

Después de un análisis de la misma se propone la siguiente visión, con el fin de añadirle algunas características:

Tabla 20: Criterios de evaluación de la visión propuesta

CRITERIOS DE EVALUACIÓN DE LA VISIÓN	
PREGUNTAS	CARACTERÍSTICAS VISIÓN (propuesta)
¿Cuál es la imagen deseada de nuestro negocio?	Ser reconocidos por la calidad humana y profesional de nuestra gente.
¿Cómo seremos en el futuro?	Una de 10 plataformas de educación online más posicionada en Latinoamérica.
¿Qué haremos en el futuro?	Ganar el respeto de nuestros consumidores, empleados y grupos de interés externos.
¿Qué actividades desarrollaremos en el futuro?	Crear fuentes de potencial en el desarrollo de nuevas habilidades.

Fuente: Elaboración propia

“Ser reconocidos por la calidad humana y profesional de nuestra gente como una de 10 mejores plataformas de educación online en Latinoamérica, ganando el respeto de nuestros consumidores, empleados y grupos de interés externos creando nuevas fuentes de potencial en el desarrollo de habilidades.”

d) Valores Organizacionales Propuestos

Se detectó que la empresa Conexo Digital actualmente no cuenta con valores definidos y estructurados lo que representa una debilidad considerando la importancia de estos en la identidad y personalidad fundamentales de toda organización.

Es por ello que para determinar los valores que refleja la organización, se escogieron aquellos que se percibieron en los estudios de campo y posteriormente consignados en la matriz axiológica, en donde los colaboradores clasificaron los valores según su percepción, siendo cinco (5) un valor muy presente en la organización y uno (1) irrelevante para esta.

La colaboración de los trabajadores fue clave para determinar los valores de “Conexo Digital” ya que el clima laboral determina este aspecto. Se seleccionaron aquellos valores, con un promedio de 4,5 o superior.

“Conexo Digital” cuenta con 7 colaboradores: Director General, Director Creativo, 2 Community Manager, 1 Freelance, 1 Asesor comercial y 1 Contadora.

Tabla 21: Matriz Axiológica de los valores.

Matriz axiológica de los valores									
N°	Valores organizacionales	Valoración							
		Director general	Director Creativo	Comunit y manager 1 2		1 Contadora	1 Freelance	1 Asesor comercial	Promedio
1	Integridad	3	3	3	3	2	3	2	2.7
2	liderazgo	5	4	4	5	5	5	5	4.7
3	Adaptabilidad	5	5	5	5	5	5	5	5
4	Calidad	5	5	5	5	4	4	5	4.7
5	Responsabilidad	4	4	5	5	4	4	4	4.2
6	Responsabilidad social	4	2	3	4	2	3	3	3
7	Trabajo en Equipo	5	5	5	4	4	5	4	4.5
8	Pasión	5	5	5	5	3	5	4	4.5
9	Proactividad	5	5	5	5	4	5	4	4.7

Fuente: Elaboración Propia

Teniendo en cuenta aquellos valores con un promedio de 4.5 o superior se procede a su definición:

- **Trabajo en equipo:** Somos más que un equipo de trabajo, somos una gran familia que trabaja en sinergia para la consecución de los objetivos organizacionales.
- **Liderazgo:** Tenemos la capacidad para integrarnos con una conducta visionaria, participativa y comprometida para que busca destacar a la organización de sus competidores.
- **Proactividad:** Estamos convencidos que siempre podremos entregar la mejor versión de nosotros mismos y con ello conseguiremos grandes resultados.
- **Calidad:** Estamos comprometidos con el mejoramiento continuo de nuestro servicio a fin de entregar un producto con mayor valor agregado para nuestros clientes.
- **Pasión:** El mundo necesita personas que amen lo que hacen. Concebimos la tecnología como una herramienta que sirve para ayudar a las personas y empresas a lograr sus sueños y metas a través de internet

y nos atrae la idea de aportar en la disminución de la brecha tecnológica existente.

- **Adaptabilidad:** Creemos en el poder del cambio, en el dinamismo del entorno y en el hecho de que existe la posibilidad de mejorar constantemente, visualizando nuevas oportunidades y afrontando las diversas situaciones a las cuales se enfrenta la organización.

e) Principios organizacionales propuestos

- **Honestidad:** Ser transparentes con nuestros clientes, colaboradores y con todos aquellos con quienes interactuamos. Dar siempre la cara ante problemas y presentar soluciones que contribuyan a que se cree un ambiente de confianza.
- **Don humano:** Somos conscientes de que antes de profesiones y títulos somos personas, que sienten, se conectan y crean relaciones de confianza. Queremos crear relaciones de largo plazo con todos nuestros clientes y colaboradores.
- **Disciplina:** Creemos en los saltos cuánticos, en aquella capacidad de lograr grandes resultados cuando tomas control en tu vida. Pero también creemos que esa construcción está basada en el trabajo diario y en la sumatoria de resultados de nuestro día a día.
- **Disruptivo:** Sabemos que 1+1 es más que 3 y para que esto se dé, debemos de pensar de forma creativa, abordando los problemas bajo otra perspectiva, convirtiéndonos en la chispa de la cocaola de nuestros estudiantes y clientes.

f) Objetivos estratégicos propuestos

- Hacer de Conexo Digital, mediante su plataforma educativa especializada en marketing digital, líder del sector educativo a nivel nacional y latinoamericano.

- Generar un impacto innovador a nivel empresarial, buscando proporcionarles la oportunidad de obtener fuentes de ventaja competitiva duraderas.

10.3.2. Análisis estratégico

10.3.2.1. Análisis interno

Con el análisis interno se identificaron las fortalezas como también las debilidades que podrían determinar el éxito del proyecto “Conexo Digital”. A continuación, se describen cada uno de los factores.

a) Descripción de Áreas Funcionales

Función directiva. Dentro de “Conexo Digital” sus dos creadores poseen conocimiento y habilidades en el campo de la Administración de Empresas, lo que le permite a la organización contar con una función directiva eficiente basada en la innovación. Adicional a esto la empresa ha venido construyendo su marca, creando una imagen corporativa visible con aquellos actores con quienes ha tenido relacionamiento. El reto que actualmente tiene la organización es incursionar de forma atractiva en el mercado latinoamericano a través de una estrategia de marketing de contenidos que le permita tener mayor visibilidad a una inversión menor.

Una fortaleza dentro de la empresa es que a pesar de no tener debidamente formulados todo su direccionamiento estratégico, los valores, principios, misión y visión resaltan en sus colaboradores en su desempeño y pasión por su trabajo. Los planes estratégicos que se han planteado se realizan al corto plazo dado al tipo de organización innovadora, la cual está en constante pivoteo y abierto a nuevas posibilidades que traen consigo cambios significativos.

Función tecnológica. “Conexo Digital” ha realizado grandes esfuerzos para contar con los equipos necesarios para su correcta operación. Actualmente cuenta con un estudio de grabación para la creación de cursos online y vídeos

publicitarios. La innovación dentro de la organización es una fortaleza alta debido al tipo de contenido que crea la compañía, con un alto grado de diferenciación en la forma en cómo los usuarios se educan y reciben el acompañamiento educativo.

La empresa actualmente está en proceso de registrar su marca ante la Superintendencia de Industria y Comercio. Los activos digitales como dominios, cuentas en redes sociales y plataformas con el nombre de la marca y correos corporativos se han protegido y son de propiedad de “Conexo Digital”.

Función de talento humano. El equipo de trabajo cuenta con conocimiento especializado en el área de marketing digital e innovación, lo cual es una fortaleza para la organización. En este punto cabe resaltar la experiencia que tienen sus directivos Alejandro Sarria Villa y Yeison Cajas. Alejandro Sarria fue director del área digital de una de las agencias publicitarias más importantes de América Latina, trabajando campañas publicitarias para multinacionales como Porvenir, Google, Mercado Libre, Facebook, entre otras empresas. Actualmente Alejandro es conferencista invitado en el programa de aceleración de empresas de Google Launchpad que se realiza en varios países del mundo. Yeison Cajas ha sido finalista en 4 competencias de innovación, tecnológica y emprendimiento a nivel nacional e internacional.

Función financiera. El nivel de endeudamiento de la empresa es bajo, es por eso que la empresa busca capital de riesgo de grupos de inversión o ángeles inversionistas para poder penetrar mercados de forma más eficiente. Actualmente la empresa cuenta con los recursos financieros para operar de forma normal y está haciendo esfuerzos para mejorar sus ingresos a partir de la comercialización de sus productos digitales.

La organización cuenta en la actualidad con los recursos suficientes para operar, sin embargo, con su estructura actual la de ‘propietario administrador’; no obstante, para tener un crecimiento significativo y una mayor penetración en el mercado requiere de nuevas inversiones, para lo cual posee un bajo nivel de

endeudamiento. La liquidez de la empresa le permite operar durante máximo tres meses sin generar ingresos, lo que representa una debilidad ya que la compañía no cuenta con la liquidez necesaria para realizar inversiones significativas.

La rentabilidad de la empresa es una fortaleza debido a que los costos principales que se incurren al crear un curso online no son altos y estos son saldados una sola vez, lo que le permite a la compañía contar con un modelo de negocio escalable, al poder incrementar sus ingresos sin incurrir en un aumento significativo de sus costos.

b) Matriz P.C.I (Perfil de Capacidad Interna)

Mecanismo utilizado para evaluar debilidades y fortalezas dentro del proyecto “Conexo Digital”. Estos factores se analizan de acuerdo a las oportunidades y amenazas que presenta la organización, se examinan para este caso 4 capacidades claves, las cuales son; Capacidad Financiera, del Talento Humano, Tecnológica y Directiva.

Tabla 22: Perfil de Capacidades internas (PCI). Capacidad financiera

PERFIL DE CAPACIDADES INTERNAS									
CONEXO DIGITAL									
CAPACIDAD FINANCIERA	FORTALEZAS			DEBILIDADES			IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
Disponibilidad de credito						X		X	
Capital propio					X			X	
Liquidez de fondos					X		X		
Capacidad de endeudamiento						X			
Acceso a Inversionistas	X						X		
Punto de equilibrio		X					X		

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 23: Perfil de Capacidades internas (PCI). Capacidad Talento Humano

PERFIL DE CAPACIDADES INTERNAS									
CONEXO DIGITAL									
CAPACIDAD TALENTO HUMANO	FORTALEZAS			DEBILIDADES			IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
Motivación del equipo	X						X		
Nivel de remuneración						X		X	
Conocimiento especializado	X						X		
Experiencia en el sector	X						X		
Trabajo sobre presión		X							X
Ambiente laboral			X					X	
Sentido de pertenencia			X						X
Prestaciones sociales					X			X	

Fuente: Elaboración Propia.

Tabla 24: Perfil de Capacidades internas (PCI). Capacidad Tecnológica

PERFIL DE CAPACIDADES INTERNAS									
CONEXO DIGITAL									
CAPACIDAD TECNOLÓGICA	FORTALEZAS			DEBILIDADES			IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
Valor agregado al producto	X						X		
Equipos producción multimedia						X			X
Aprovechamiento de tecnología	X						X		
Gestión del conocimiento			X					X	
Herramientas colaborativas		X						X	

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 25: Perfil de Capacidades internas (PCI). Capacidad Directiva

PERFIL DE CAPACIDADES INTERNAS									
CONEXO DIGITAL									
CAPACIDAD DIRECTIVA	FORTALEZAS			DEBILIDADES			IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
Uso de planes estratégicos		X							X
Comunicación gerencial efectiva	X						X		
Visión arraigada a la empresa	X						X		
Velocidad de respuesta al cambio		X						X	
Toma de decisiones						X		X	
Estructura organizacional flexible		X							X
Manejo de relaciones públicas	X							X	
Control de actividades y procesos				X				X	

Fuente: Elaboración Propia.

c) Matriz E.F.I. (Evaluación de Factores Internos)

Esta matriz, es la base para formular estrategias, resume y evalúa las fortalezas y debilidades más importantes del proyecto “Conexo Digital” anteriormente nombradas en el análisis de Perfil de Capacidades Internas (PCI), además ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas. El peso relativo de esta matriz se califica de 0.0 (no es importante) a 1.0 (absolutamente importante), donde se indica la importancia que tiene cada factor para que el proyecto “Conexo Digital” sea exitoso.

En cuanto a los factores se califica de 1 a 4, siendo 1 una debilidad mayor, 2 una debilidad menor, 3 representa una fortaleza menor y 4 una fortaleza mayor. Por último, el total ponderado se califica de 1.0 a 4.0, si arroja un resultado menor a 2.5 (promedio ponderado) la organización es débil en su estructura interna, por el contrario, si arroja un resultado mayor a 2.5 indica una posición interna fuerte.

A continuación, se dará contexto a los elementos que hacen parte de la *Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)*, describiendo las razones principales del porque estos elementos hacen parte como fortalezas o debilidades internas de la organización:

Fortalezas:

- *Manejo de relaciones públicas con empresarios y líderes del sector:* sus colaboradores cuentan con habilidades blandas desarrolladas como la expresión oral y corporal, inteligencia emocional e inteligencia social; las cuales son habilidades necesarias dentro de la organización para el liderazgo interno como también para el manejo y comunicación con actores externos.
- *Buenas prácticas que fidelizan al cliente:* una de las fortalezas principales que cuenta la organización está basada en el buen servicio que “Conexo Digital” presta a sus clientes, brindando una experiencia de aprendizaje basada en componentes prácticos y en elementos de buena atención,

consiguiendo que sus clientes vuelvan a comprar sus servicios educativos y que estos se conviertan en seguidores de la marca.

- *Conocimiento especializado del equipo de trabajo:* la razón por la cual consideramos al conocimiento especializado de los colaboradores como una fortaleza es porque actualmente la cantidad de profesionales que saben crear e implementar una estrategia de marketing digital es muy baja, debido a la amplia brecha tecnológica existente entre empresas Latinoamericanas y la adopción de nuevas plataformas y estrategias de marketing digital. “Conexo Digital” cuenta con profesionales y consultores que son líderes en esta industria, lo que permite estar a la vanguardia en este sector.
- *Aprovechamiento de tecnologías emergentes que son tendencias en el mundo para mantenerse actualizados:* la organización constantemente se encuentra actualizando su conocimiento e implementando nuevas formas de comercializar o promocionar productos o servicios a través de marketing digital.
- *Motivación del equipo de trabajo dado a su apropiación en las actividades y proyecto de vida visualizado con la empresa:* una de los principales objetivos de “Conexo Digital” es brindar bienestar a sus colaboradores creando factores motivacionales que contribuyan a la apropiación del direccionamiento estratégico que tiene la organización. Para ello la empresa está creando un plan de compensación basado en resultados y contenido, lo que no solo permite a la empresa crecer, sino también a sus colaboradores empezar a posicionarse como referentes en la industria.

Debilidades:

- *Remuneración económica baja, se requiere de un reajuste salarial y organización de prestaciones sociales:* dado a que la organización es naciente se encuentra en un proceso de estructuración salarial. Para ello se ha planteado un plan de compensación por comisiones de ventas generadas en la plataforma lo que aumenta de forma significativa los

ingresos de sus colaboradores y genera un estado de bienestar basado en resultados.

- *Control de actividades y procesos débiles, debido a las constantes dinámicas de la misma empresa:* muchas de las planeaciones que realiza la empresa no se cumplen debido al poco control que se realiza de las actividades y de algunos entregables. Adicional a esto el tipo de organización al cual pertenece “Conexo Digital”, es demasiado dinámico, lo que obliga a la organización a estar en constante cambio y adaptarse a nuevas oportunidades y amenazas.
- *Talento humano insuficiente para el desarrollo de actividades dentro de la Startup:* actualmente la organización cuenta con poco personal para el desarrollo de sus actividades. Para buscar una solución a este problema la empresa ha buscado alianzas con la Corporación Cluster Creativ quienes han dado soporte técnico con sus ingenieros en el desarrollo de la plataforma educativa.
- *Liquidez financiera mínima y poco acceso a créditos:* los ingresos que ha generado la empresa han sido reinvertidos en la misma, en la dotación de sus oficinas, sostenimiento del equipo de trabajo y creación de la plataforma educativa. Por esta razón la empresa no cuenta con una liquidez sólida, situación que se piensa mejorar al recibir ingresos de la comercialización de la plataforma educativa.

Tabla 26: Matriz de Evaluación de los Factores Internos (EFI)

MATRIZ EVALUACIÓN FACTORES INTERNOS (EFI)			
FACTORES CLAVES	PONDERACIÓN	CLASIFICACIÓN	PUNTUACIONES PONDERADAS
FORTALEZAS			
Habilidades blandas en el manejo de relaciones públicas con empresarios y líderes del sector	0,12	4	0,48
Satisfacción del cliente dado a la experiencia que brinda la empresa en sus cursos virtuales y presenciales	0,13	3	0,39
Conocimiento especializado del equipo de trabajo	0,11	3	0,33
Aprovechamiento de tecnologías emergentes y que son tendencias en el mundo, para mantenerse actualizados	0,12	3	0,36
Motivación del equipo dado a su apropiación en las actividades y proyecto de vida visualizado con la empresa	0,1	3	0,3
DEBILIDADES			
Remuneración económica baja, se requiere de un reajuste salarial y organización de prestaciones sociales	0,11	2	0,22
Control de actividades y procesos débil, debido a las constantes dinámicas de la misma empresa	0,09	1	0,09
Talento humano insuficiente para el desarrollo de actividades dentro de la Startup	0,13	2	0,26
Liquidez financiera mínima y poco acceso a créditos	0,09	2	0,18
TOTAL	1		2,94

Fuente: Elaboración Propia

Conclusión: La ponderación de la *Matriz EFI* nos genera un valor de 2.94, por lo cual podemos decir que el proyecto “Conexo Digital” indica una posición estratégica interna fuerte, lo que quiere decir que el proyecto tiene buen potencial para aprovechar las fortalezas existentes y buscar mejoras en las debilidades presentes con el fin de convertirlas en fortalezas. A pesar de tener muchos elementos por mejorar es una organización innovadora que internamente tiene fortalezas destacables.

Las fuerzas más representativas que arroja esta matriz para el proyecto son el *Manejo de relaciones públicas con empresarios y líderes del sector* y *Buenas prácticas que fidelizan al cliente*. Por su parte la mayor debilidad es

Talento humano insuficiente para el desarrollo de actividades dentro de la Startup, pues se espera la captación de nuevos aliados.

10.3.2.2. Análisis externo

El análisis externo se realiza a través de la *Matriz POAM*, la cual sirve de insumo para la construcción de la *Matriz E.F.E* que permite identificar y evaluar las oportunidades y amenazas de “Conexo Digital”.

a) Modelo POAM (Perfil de Oportunidades y Amenazas del Medio)

A través de esta metodología se identifica y valora las amenazas y oportunidades potenciales que el entorno le presenta a la organización. Dependiendo de su impacto e importancia, el equipo de trabajo determina si un factor dado en el entorno constituye una amenaza o una oportunidad para el proyecto. Es el que califica el nivel de impacto de las oportunidades y las amenazas de cada factor externo que influencia a la organización. Esta valoración puede ser alta, media o baja.

El análisis externo recopila la información de factores que influyen el futuro de la organización, algunos de estos factores son: económicos, políticos-legales, sociales, demográficos y tecnológicos.

Factores Económicos:

- *Cambios en los impuestos.* A partir del primero de julio de 2020, las plataformas digitales extranjeras deben recaudar el IVA del 19% en sus servicios, una medida estipulada en la reforma tributaria del 2016, antes de esa fecha, solo las plataformas nacionales tenían que hacerlo. Sin embargo, con la aprobación de la reforma tributaria de 2019, serán excluidos de IVA servicios de Software y servicios de educación virtual. Según MINTIC, estas son algunas de las categorías de Servicios de educación virtual para el desarrollo de contenidos digitales excluidas del IVA:

- Producción, gerencia, marketing y monetización en contenidos digitales: Curso orientado a mejorar las habilidades de negocio y empresariales de los creadores de contenidos digitales
- Internet de las cosas: Cursos enfocados a desarrollar mecanismos de interconexión digital de objetos cotidianos con la Internet.
- Big data: Curso especializado en el proceso de recolección de grandes cantidades de datos y su inmediato análisis para encontrar información oculta, patrones recurrentes, nuevas correlaciones, etc.

Es decir que “Conexo Digital” al ofrecer un servicio de contenido digital estará excluido de IVA.

En Colombia, la tarifa del IVA es de; 0%, 5% ó 19% y se aplican para los diferentes productos que forman parte de la canasta familiar 2020, como son alimentos, gastos en la vivienda, el vestuario, la salud, educación, diversión, transporte, comunicación y otros gastos. José Andrés Romero, director de la Dian señaló que este año empezará a regir los tres días sin IVA, que aplicarán para la compra de electrodomésticos, vestuario, productos de tecnología entre otros. Actualmente, la Dian ya se encuentra trabajando en el decreto que reglamentará la medida. “Estos tres días sin IVA empiezan a aplicar desde julio del 2020 para garantizar que ya esté listo el tema de factura electrónica, lo que va a servir para poder controlar que las ventas se realicen efectivamente ese día”, manifestó el jefe de la entidad.

- *Confianza en recuperación.* En noviembre de 2019, se mantuvo la tendencia decreciente del Índice de Confianza del Consumidor (ICC), – indicador que mide mensualmente Fedesarrollo– y que es fundamental para la economía, pues en teoría ayuda a predecir el consumo de los hogares, uno de los componentes claves del PIB. El indicador registró resultados negativos mostrando que los hogares colombianos son pesimistas con respecto al futuro económico del país.

El mes pasado el balance entre respuestas positivas y negativas de las personas encuestadas sobre sus expectativas con respecto a la economía nacional y la propia, dio un resultado de -14,4%, lo que representa una reducción de 4,6 puntos porcentuales (pps) frente a octubre. No obstante, es menos malo que el -19,6% de noviembre de 2018, época en la que el país ya había resuelto la incertidumbre electoral y no vivía las complicaciones actuales del paro nacional.

- *Crecimiento económico.* Pese a las dificultades económicas que se advierten para el nuevo año (2020), el país seguirá creciendo a un ritmo sostenido estimado en el 3.1%. El desempleo creciente, las tensiones entre Estados Unidos y China y la desaceleración mundial, son factores que advierten prudencia en el manejo del dinero. No obstante, el panorama en Colombia registra un factor de recuperación como quiera que es uno de los países que sigue marcando índices aceptables de desarrollo frente a otros de la región que no superarán el 1% de crecimiento. Destacan los analistas que es posible mantener el crecimiento económico a través de los beneficios de la reforma tributaria recientemente aprobada en el Congreso, el aumento del consumo en los hogares, el comercio, el incentivo del consumo por la migración de cerca de 1.6 millones de venezolanos en el país y la inversión privada. De hecho, Fedesarrollo es optimista y estima que el crecimiento económico del país llegará al 3.5%.
- *La inflación.* El Gobierno y el Banrepública proyectan que el índice de precios al consumidor (IPC) logrará la meta de inflación de 3% al cierre de 2020, pero centros de estudios y analistas prevén alza de entre 3,4% y 3,5%. Las apuestas del Gobierno, el Banco de la República y los centros de pensamiento son claras y apuntan a que –una vez más– el país registrará un IPC de un dígito, tal y como viene sucediendo desde finales del siglo pasado. De hecho, la última vez que Colombia registró en un mes

una inflación de doble dígito fue mayo del 2000 y, desde entonces, ha llegado incluso a tocar cifras mínimas de 1,76%, dato alcanzado a finales del 2013. El Dane indicó que la inflación de 2019 fue de 3,80 %

- *El impulso de la inversión.* Al cierre del año pasado (2019) se logró la aprobación de la Ley de Crecimiento Económico, “hecho que es una buena noticia para el país porque se implementan una serie de medidas sociales que benefician a la población; despeja el panorama para que inversionistas nacionales y extranjeros sigan apostando por el país; mejora la competitividad de Colombia; y da continuidad al Régimen Simple, proceso clave para la formalización empresarial”, expresó el presidente de la Asociación Colombiana de Empresarios, Andi, Bruce Mac Master.

Por su parte, el BBVA Research señaló que, en el 2020, de acuerdo con el Informe Situación Colombia, el crecimiento estará dado por un impulso de la inversión, que alcanzaría nuevamente crecimientos del 4%, mientras que el consumo privado continuará cediendo hacia cifras por debajo del 4%.

- *La tasa cambiaria peso-dólar.* En los últimos años la tasa de cambio peso-dólar se ha movido principalmente por factores externos, que están fuera del control de las autoridades locales –como las tasas de interés de Estados Unidos– BBVA Research prevé que a futuro los mercados locales sigan siendo gobernados por el riesgo global, que conllevará a un cierre del dólar en torno a los \$3.388 por dólar.

“Para 2020, no anticipamos cambios en el panorama de riesgo, con algo más de deterioro del precio del petróleo, pero con un mejor crecimiento local, lo que limitaría el escenario de depreciación del tipo de cambio, el cual finalizará 2020 en \$3.370 con un promedio para todo el año de \$3.380. Consideramos que el proceso de corrección será un poco más lento de lo habitual dado que el contexto externo seguirá estresado en el mediano plazo”, afirmó la economista jefa de BBVA.

Factores Políticos y Legales:

- *El inicio carrera presidencial y demás puestos de gobierno.* Durante los próximos años, se deberán ir definiendo las fichas y las alianzas de los partidos en el país, así como en el interior del gobierno de Iván Duque Márquez, para llegar lo más fuerte que puedan a la carrera por la presidencia, alcaldías, gobernantes y demás. Será una gran oportunidad para las agencias de publicidad y mercadeo.
- *Políticas de promoción a la creación de nuevas empresas.* En el país se propone mostrar las ventajas de ser empresario y promocionar los valores del trabajo, la independencia, la superación y la solidaridad, de tal forma que la figura de empresario constituya un modelo de referencia para los colombianos. En este sentido la política plantea una estrategia de promoción masiva que se inicia en los hogares y se expande por todos los niveles educativos y fomenta la realización de cursos sobre creación de empresas en las universidades y centros de educación primaria y secundaria.
- *Política de Desarrollo Administrativo.* Esquema de subsidios para internet en estratos 1 y 2. Mediante esta iniciativa la organización podrá abarcar más mercado digital.
- *Reforma laboral.* Actualmente se han realizado reuniones para discutir la reforma salarial que de acuerdo con las proyecciones de la Federación Colombiana de Gestión Humana (Acrip), estarán cercanos al 7,8 por ciento.
- *Ley de protección de datos.* La Corte Constitucional ha venido solicitando al Gobierno Nacional la aprobación de una ley que regule de manera integral esta materia. Asimismo, con esta norma se busca lograr el reconocimiento internacional del país como un puerto seguro en protección de datos a través de la acreditación de Colombia ante la Comisión Europea, recordó el titular de la Cartera de Comercio, Industria y Turismo.

Factores Sociales:

- *Pos -acuerdo.* La aprobación de los seis puntos de la agenda pactada en 2012: política de desarrollo agrario; participación política; solución al problema de los cultivos ilícitos; víctimas del conflicto; fin del conflicto armado e implementación, verificación y refrendación. Esto en consecuencia aumentará los niveles de confianza para la creación de empresas y la capacitación para la creación de las mismas.
- *Educación local de calidad.* La ciudad de Popayán tiene una marcada vocación universitaria. Se puede contar con profesionales bien capacitados para afrontar los nuevos retos del mercado laboral.

Factores Demográficos:

- *Edad promedio en Colombia.* De acuerdo al censo poblacional de 2018 (DANE) el país tiene un promedio de edad Total: 26,3 años, Hombres: 25,4 años y Mujeres: 27,4 años. Al ser una población joven tiene más cercanía con el internet y se adapta más fácil a los cambios tecnológicos. Colombia tiene 48,2 millones de personas, 51,2% mujeres y 48,8% son hombres, el colombiano promedio paso de tener 22 años en 2005 a considerarse ya como un adulto en 2018. El 26,1% se encuentra en edades entre los 14 y 28 años, es decir que en Colombia sigue prevaleciendo los jóvenes, así se halla registrado una disminución respecto al DANE de 2005.

Factores Tecnológicos:

- *Incremento en el Índice Mundial de Desarrollo de las TIC.* “Hay acierto en aspectos como el mejoramiento de la infraestructura, en acceso a Internet, de telefonía móvil celular y conectividad. Esto tiene un impacto importante para atraer inversión extranjera, para que inviertan en sectores críticos como outsourcing de procesos de negocios y desarrollo de software”. Daniel Medina, ministro de las Tecnologías de la Información – TIC.

- *Interés de los emprendedores por el uso del internet para impulsar las ventas.* El gran aliado debe ser la: venta online. Para eso, lo más conveniente es que los datos estén siempre disponibles y se dispongan de sistemas para vender en internet.
- *Dispositivos de comunicación más eficientes y económicos.* Facilitadores de la relación con el cliente.

Tabla 27: Perfil de Oportunidades y Amenazas en el Medio (POAM)

PERFIL DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS EN EL MEDIO						
FACTOR	OPORTUNIDADES			AMENAZAS		
	IMPACTO			IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
FACTORES ECONOMICOS						
Cambios en los impuestos				x		
Confianza en recuperación.				x		
La inflación.				x		
El impulso de la inversión.		x				
La tasa cambiaria peso-dólar.	x					
FACTORES POLITICO-LEGALES						
Inicio de la carrera presidencial	x					
Políticas de promoción a la creación de nuevas empresas.	x					
Política de Desarrollo Administrativo.	x					
Reforma laboral.					x	
Ley de protección de datos.		x				
FACTORES SOCIALES						
Pos-Acuerdo	x					
Educación		x				
FACTORES DEMOGRAFICOS						
Edad promedio en Colombia.	x					
FACTORES TECNOLOGICOS						
Incremento en el Índice Mundial de Desarrollo de las TIC.	x					
Interés de los emprendedores por el uso del internet para impulsar las ventas.	x					
Dispositivos de comunicación más eficientes y económicos.	x					
FACTORES COMPETITIVOS						
Satisfacción del cliente.	x					
Potencial en el mercado.	x					
Participación en el mercado.					x	

Fuente: Elaboración Propia.

b) Matriz de evaluación de factores externos (EFE)

El proyecto “Conexo Digital” buscará evaluar los factores externos a partir de la matriz EFE, herramienta cuantitativa que permite a los estrategas analizar factores económicos, políticos, sociales, demográficos entre otros, externos al proyecto, permitiendo identificar las amenazas y oportunidades que afectan al proyecto empresarial.

El primer paso para desarrollar la matriz EFE será asignar un peso relativo para cada factor donde 0.0 (no es importante) a 1.0 (muy importante), seguidamente se da una calificación para indicar si las estrategias presentes están respondiendo con eficacia a los factores de éxito, se calificará de 1 a 4; donde 1 es una respuesta mala, 2 una respuesta media, 3 una respuesta superior a la medida y 4 una respuesta superior. Finalmente, el total ponderado se califica de 1.0 a 4.0; donde 4.0= indica que el proyecto está respondiendo de manera excelente a las oportunidades y amenazas existentes en su industria, 1.0= indica que las estrategias de la empresa no están capitalizando las oportunidades ni evitando las amenazas externas. El valor promedio ponderado es 2.5.

A continuación, se dará contexto a los elementos que hacen parte de la *Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFI)*, describiendo las razones principales del porque estos elementos hacen parte como oportunidades o amenazas para la organización:

Oportunidades:

- *La tasa cambiaria del peso.* Está dentro de los factores de más alto impacto pues esta influye en el precio de venta de los servicios que ofrece CONEXO DIGITAL en el exterior.
- *Inicio de elecciones.* Esto representa una oportunidad pues las personas que impulsan los partidos políticos necesitan difundir publicidad en internet.
- *Políticas de promoción a la creación de nuevas empresas.* Su impacto es alto y es una oportunidad pues esto incentivara la creación de nuevas

empresas y estas a su vez van a requerir de publicidad en internet y redes sociales para darse a conocer.

- *Política de Desarrollo Administrativo.* Representa una oportunidad muy grande pues si las personas de los más bajos estratos pueden contar con servicios de internet, la cobertura de servicios que ofrece CONEXO DIGITAL podría ampliarse.
- *Pos-Acuerdo.* Más que nada representa una oportunidad pues esto impulsara la inversión extranjera en empresas locales y regionales.
- *Edad promedio en Colombia.* La edad promedio de los colombianos representa una oportunidad que impacta fuertemente en la organización pues al ser una población joven tiene más cercanía con el internet y los medios digitales.
- *Incremento en el Índice Mundial de Desarrollo de las TIC.* Es una variable de alto impacto porque puede atraer inversión extranjera, siendo Colombia un país con gran potencial en el uso de las TIC y con gran atractivo en empresas de servicios digitales como Conexo Digital.
- *Interés de los emprendedores por el uso del internet para impulsar las ventas.* Sin lugar a dudas es la oportunidad de más alto impacto para Conexo Digital y esto se debe a que las empresas tienen por obligación utilizar el internet para darse a conocer como marca y ofrecer sus bienes y servicios, pero muchas de estas empresas desconocen las herramientas con las que pueden obtener mayor beneficio.
- *Dispositivos de comunicación más eficientes y económicos.* Los canales de comunicación son vitales para estar al día con los clientes y el desarrollo del producto, al contar con dispositivos más eficientes la comunicación se facilita.
- *Satisfacción del cliente.* Los clientes de Conexo Digital confirman la calidad del servicio que se presta mediante el voz a voz. Gracias a ellos la empresa puede posicionarse.

- *Potencial en el mercado.* Los servicios que presta CONEXO DIGITAL son atractivos para el mercado local y esto es una variable de alto impacto para la organización pues puede posicionarse más fácilmente.

Amenazas:

- *Cambios en los impuestos.* Es una de las amenazas de más alto impacto porque la organización es pequeña y el valor de los impuestos los obliga a tener un flujo de caja alto para poder seguir con sus operaciones.
- *Confianza en recuperación.* el Índice de Confianza del Consumidor es bajo y esto genera consumidores más ahorrativos que dejaron de adquirir muchos productos y servicios.
- *La inflación.* Este fenómeno económico impacta de forma negativa en la organización pues se ve obligada a incrementar los precios por la prestación de servicios y los clientes no querrán pagarlos.

Tabla 28: Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)

MATRIZ EFE (EVALUACION DE FACTORES EXTERNOS)			
FACTORES DETERMINANTES DE ÉXITO	PESO	CALIFICACION	PESO PONDERADO
OPORTUNIDADES			
1 La tasa cambiaria peso-dólar.	0,08	2	0,16
2 Inicio de la carrera presidencial	0,06	3	0,18
3 Políticas de promoción a la creación de nuevas empresas.	0,06	3	0,18
4 Política de Desarrollo Administrativo.	0,07	3	0,21
5 Pos-Acuerdo	0,06	1	0,06
6 Edad promedio en Colombia.	0,07	4	0,28
7 Incremento en el Índice Mundial de Desarrollo de las TIC.	0,05	2	0,1
8 Interés de los emprendedores por el uso del internet para impulsar las ventas.	0,15	4	0,6
9 Dispositivos de comunicación más eficientes y económicos.	0,08	4	0,32
10 Potencial en el mercado	0,1	3	0,3
AMENAZAS			
1 Cambios en los impuestos	0,08	2	0,16
2 Confianza en recuperación.	0,06	1	0,06
3 La inflación.	0,08	2	0,16
TOTAL	1		2,77

Fuente: Elaboración Propia.

Conclusión: Según el promedio ponderado (2.77) del proyecto empresarial, indica que “Conexo Digital” está justo por encima de la media en su esfuerzo por seguir estrategias que capitalicen las oportunidades externas y eviten las amenazas. La organización está respondiendo de manera relativamente buena a las oportunidades y amenazas existentes en su industria. Lo que quiere decir que el proyecto debe contrarrestar de manera adecuada los posibles efectos negativos de las Amenazas existentes y aprovechar las Oportunidades.

La oportunidad más representativa es *Interés de los emprendedores por el uso del internet para impulsar las ventas* y la amenaza más representativas es *Cambios en los impuestos y la Inflación*.

10.3.2.3. Análisis competitivo.

Con el análisis competitivo se procederá al desarrollo de la estrategia de “Conexo Digital”, en donde será importante conocer:

- Las actividades que realice el competidor, ya sean éxitos o fracasos.
- Cómo responde el competidor antes los posibles cambios que realice la empresa.
- Cómo reaccionan los competidores ante los posibles cambios del entorno.

La competencia está integrada por las organizaciones que actúan en el mismo mercado y realizan funciones similares dentro de un mismo grupo de clientes con independencia de la tecnología empleada. No es, por tanto, para la organización un competidor aquel que brinda un servicio genérico al del proyecto, sino aquel que satisface las mismas necesidades que “Conexo Digital” con respecto al mismo público objetivo o consumidor, por eso se hace preciso hacer sustancialmente el análisis competitivo, este es una parte importante del diagnóstico del entorno.

a) Modelo de las fuerzas competitivas de Porter

El análisis competitivo se realizará bajo el *Modelo de las Fuerzas Competitivas* propuesto por Porter (1980), instrumento para elaborar estrategias que permite primero analizar el sector de actividad económica a partir de los elementos que componen el entorno competitivo donde cada una de las fuerzas que lo componen influyen sobre los resultados a obtener dentro del entorno competitivo, por lo que su conocimiento permitirá determinar qué estrategias adoptar por el proyecto “Conexo Digital”. Según el autor la naturaleza de la competencia de una industria dada, está compuesto por cinco fuerzas:

(1) Competencia entre productos sustitutos. “Un sustituto realiza una función idéntica similar a la del producto de una industria, pero de distinta

manera” (Porter, 2009:47). Es así como para los servicios de aprendizaje en marketing digital la empresa Conexo Digital debe de considerar modelos de enseñanza alternativos al aprendizaje online la educación presencial que ofrecen instituciones de educación superior.

Si la amenaza de productos sustitutos es alta, las empresas pertenecientes a un determinado sector pueden verse afectadas desde su rentabilidad y su crecimiento por ello es necesario distanciarse del sustituto a través del marketing.

Las organizaciones que prestan servicios alternativos a los que ofrece Conexo Digital son instituciones educativas técnicas, tecnológicas y profesionales en el departamento del cauca. Las más influyentes son: Universidad del cauca, Universidades privadas (Colegio mayor, uniautónoma, F.U.P, Unicomfacauca) e Instituciones de formación técnica, tecnológica (SENA)

Para reconocer el grado de amenaza que tienen las instituciones de educación superior se debe de tener en cuenta que:

En cuanto a precios, las instituciones públicas ofrecen programas de formación profesional en relación al mercadeo con programas como administración de empresas a un precio relativamente económico y proporcionan un título académico sin embargo su tiempo de formación es muy extenso (diez semestres).

La propensión del consumidor a sustituir es relativamente baja pues las instituciones educativas no ofrecen formación en marketing digital de forma personalizada y además el cliente se tiene que adaptar a horarios impuestos por dichas instituciones además de ser programas de formación extensos y desactualizados.

(2) Análisis de entrada de nuevos competidores. En primer lugar, el sector económico en el que se encuentra Conexo Digital es el sector tecnológico, pero realizan educación online y presencial, esto determina las barreras de entrada, para los nuevos aspirantes a esta industria.

Los principales aspirantes a esta industria son consultores que están diversificando sus productos y están creando plataformas de educación online y universidades que quieren adentrarse en el mundo de la educación online, la primer barrera de entrada que podemos mencionar son los beneficios de escala por parte de la demanda, al haber pocos ofertantes de servicios de este tipo, el posicionamiento es crucial y Conexo Digital lo ha logrado ofreciendo cursos y capacitaciones rápidos y concisos ,de calidad guiados por expertos. Esto ha hecho que los usuarios recomienden a la organización y se genere una cadena en la que Conexo Digital se ve beneficiado.

Otra barrera de entrada que presenta la industria, son los beneficios para los miembros independiente del tamaño representada en la acumulación de experiencia y acceso a las materias primas que en este caso es el conocimiento. Pesar de que Conexo Digital es una organización nueva, a lo largo de estos dos años de funcionamiento, cuenta con aliados de trayectoria en el sector que han estado dispuestos a transmitir su conocimiento y contribuir a el proyecto de Conexo Digital.

El tema es de que para incursionar en esta industria se requieren esfuerzos se necesita de un equipo que no solamente cuente con la experiencia sino q vayan mucho más allá, las universidades están llevando los programas académicos a digital mas no están especializados en educación no formal que es lo que conexo digital realiza, educación práctica, educación no formal, educación que desarrolla habilidades blandas, a través de cursos desarrollados por la organización, esta diferenciación también representa una barrera para los posibles competidores.

(3) Rivalidad entre competidores existentes. Para realizar un análisis de la rivalidad existente entre los principales competidores en el mercado latinoamericano en educación online se plantea la realización de las siguientes dos tablas de inteligencia de competidores. En la primera se establecen los

factores principales de cada uno de los competidores Tabla 10. Competidores de Conexo Digital y en la segunda

Matriz comparativa de competidores. Se realiza una matriz comparativa entre los elementos o actividades claves de éxito que realizan estas compañías para identificar quienes están realizando las mejores prácticas y cuáles son los factores principales de rivalidad.

Tabla 29: Competidores de Conexo Digital

Nombre	Descripción	Precio	No Clientes	Factores Diferenciales
Mauricio Duque	Cursos virtuales de marketing digital en su membresía www.mauricioduque.org , realiza seminarios virtuales de 3 a 5 horas, y cursos presenciales en la ciudad de Cali de 4 horas todos los miércoles, tiene dos modelos de ingresos membresía anual por 250 dólares o compras por curso de 30 dólares.	250 dolares membresía, curso de 35 dolares	28.000	Cursos actualizados basados en las principales plataformas y tendencias
Bestmarketing Talent	Cursos presenciales de marketing digital con certificaciones internacionales para Google, se dictan solo en las capitales de america latina, cursos de Google, Facebook y Alta gerencia, 40 horas aproximadamente por curso	Curso Google \$ 1.550.000, Curso Facebook \$ 1.200.000, curso alta gerencia 3.500.000	18.000	Certificaciones Internacionales de Google, los otros cursos no tienen certificaciones, contenido de alta calidad y casos reales, laboratorios.
Platzi	Cursos virtuales de marketing digital, programación, producción audiovisual y diseño, en total son 70 cursos y 10 carreras, cada curso es de aproximadamente 40 horas.	Memebresia anual \$ 769.900 o \$ 64.085 mensuales	170.000	Carreras virtuales de backend profesional, frontend profesional, google fullstack profesional, etc, contenido de alta calidad y casos reales, laboratorios.
Interlat	Wbinars FREE, Webinars Premium, Cursos Especializados, Diplomados, Talleres Avanzados, Estudios, Congresos - Llevan 10 años en el mercado y	"Tienen 4 modalidades: Modalidad CORPORATIVO: Solicitar propuesta.	Más de 6.500 Alumnos (Sin Contar los asistentes a los congresos y premios)	Cursos especializados, diplomados, congresos, webinars pagos y talleres especializados

	tienen una fuerte oferta educativa en el mercado. Su producto es un poco tradicional. Cuentan con alianzas con Universidades de prestigio.	Modalidad PRESENCIAL: US\$1200 - 800 Modalidad VIRTUAL EN TIEMPO REAL: US\$ 480 Modalidad VIRTUAL: US\$ 180"		en: E-commerce, Turismo Online, Marketing digital, Social Media, Email Marketing, Marketing digital con Google.
Apremy	Cursos virtuales en Creación de nuevos modelos de negocio • Desarrollo de clientes • Lean Startup • Prototipaje de productos • Validación comercial • Levantamiento de capital de inversión para empresas • Ventas corporativas efectivas • Diseño de marcas para hacer clientes felices.	\$ 15.000 al mes	Estudiantes en 40 ciudades de Latinoamérica. Calculo que entre 2000 y 5000 estudiantes	- Capsulas educativas basadas en el tiempo de sus estudiantes. De máximo 5 minutos. - Nuevas capsulas educativas cada semana. - Contenidos prácticos con ejercicios para poder realizar en la vida real. - El precio es muy competitivo debido al mercado al cual se dirigen, quienes son principalmente emprendedores en etapa temprana. - Contenido Actualizado
Mindset	Cursos virtuales de marketing digital, selling throught service y facebook avanzado, 4 cursos en total, cada curso tiene una duración de 5 meses	Cada curso 699 Usd	250 clientes, 1.000.000 usd	Contenido de alta calidad, casos reales y acompañamiento personalizado a cada participante al curso

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 30: Matriz comparativa de competidores

Atributos / Aplicaciones		1	2	3	4	5	6	7
		CONEXO	MAURICIO DUQUE	Best Marketing Talent	PLATZI	INTERLAT	APREMY	MINDSET
Cursos Presenciales	Accesos a plataformas (AdWords, Fb,...)	1	1	1	1	1	0	0
	Desarrollos de paginas en los cursos	1	0	0	1	1	0	1
	Duracion de más de 44 horas	1	0	1	1	1	0	1
	Varias Tematicas	1	1	1	1	1	1	1
Cursos Virtuales	Diplomados	0	0	0	1	1	0	1
	Cursos en tiempo real	1	1	0	1	1	0	0
	Grabados	1	1	0	1	1	1	1
Cobertura Presencial	Popayan	1	0	0	0		0	0
	Cali	1	1	1	1		0	1
	Pasto	1	0	0	0		0	0
	Bogota	0	0	1	1	1	0	1
	OTRAS CIUDADES					1	1	1
Contenidos	Videos	1	1	1	1	1	1	1
	Blogs	0	0	0	1	1	1	1
	Email marketing	1	1	0	1	1	1	1
	Podcast	0	1	0	1	0	0	1
Testimonios	Videos	1	1	1	1	1		1
	textos	0	1	0	1	1	1	1
	imagenes	0	1	0	1	1	0	0
TOTALES		15	18	12	25	23	15	21

Fuente: Elaboración propia

Actualmente “Conexo Digital” a pesar de ser una iniciativa naciente está realizando actividades claves que ayudan a disminuir la distancia existente para poder incursionar de forma exitosa en un mercado.

(4) Poder de negociación de los compradores. Para realizar este análisis vamos a tener en cuenta cuatro aspectos claves que se adaptan de forma correcta a las características de los compradores:

- **Tamaño y concentración:** La compañía pretende incursionar en 7 países de Latinoamérica a través de una estrategia de marketing digital basada en inbound marketing & automation marketing. El poder de negociación de

un comprador solo es bajo debido a la dispersión del mercado y el fácil acceso al producto, lo cual no es un factor que afecte de forma directa a la compañía. Por otro lado, existen un grupo de compradores en donde la negociación pasa de ser Business to Consumers a una negociación Business to Business, en la cual los compradores son universidades, corporaciones, incubadoras, agencias de comunicaciones y publicidad entre otras. Donde el poder de negociación que poseen es mayor debido al volumen de membresías que se ofertan y todos los elementos que intervienen en la decisión de compra de la plataforma. Para este último grupo de compradores el poder de negociación es mayor y puede afectar de forma más significativa a la empresa.

- *Información suficiente:* Los compradores poseen total información del precio de cada uno de los cursos de forma individual o por paquetes y dado su interés en las temáticas la competencia hace visible su oferta educativa mostrando sus precios y propuestas de valor. En este punto podemos concluir que los compradores tienen un alto poder de negociación ya que pueden comparar precios, plus, características o hasta inclusive acceder de forma gratuita a paquetes de muestra.
- *Costo de componentes:* Los usuarios y compradores conocen de forma directa todo lo que incluye el acceso a las capacitaciones virtuales y la oferta existente de la competencia. El poder de negociación de los compradores es alto dado que pueden tomar una decisión de continuar con la oferta que reciben o ir por otra que satisfaga mejor sus necesidades. Es por eso que se hace indispensable, programas de fidelización y que la propuesta de valor que ofrece la compañía está constantemente en retroalimentación con el mercado.
- *Diferenciación:* Conexo Digital a pesar de ser una Startup naciente se ha enfocado en crear valor para sus estudiantes y clientes en distintos momentos en los que interactúa. Eso ha hecho que el poder de negociación de los compradores sea bajo en este elemento debido a que

la empresa se ha sabido diferenciar con una propuesta de valor atractiva, simple y de fácil acceso.

(5) Poder de negociación de los proveedores. Conexo Digital cuenta a nivel general con dos tipos de proveedores; El primer grupo son todas las herramientas tecnológicas tanto de software y hardware de oficina que le permiten realizar sus actividades de generación de contenidos, soporte, campañas de marketing, alojamiento web, diseño, entre otras, los cuales sus costos de sustitución, el tamaño y concentración, la diferenciación, la calidad y especificidad juegan un papel clave en el buen funcionamiento de la Startup. Aun así, sus variables y poder de negociación es bajo debido a que existe un fácil acceso a estos proveedores y son compañías consolidadas que manejan una excelente relación con sus clientes, queriendo siempre mantener estándares altos de satisfacción.

El otro grupo de proveedores existentes son los Consultores de Conexo Digital, que hacen a su vez de aliados claves dentro de la plataforma, proveyendo de conocimiento especializado y de experiencia en cada uno de los cursos que la compañía oferta. Este grupo de proveedores cuentan con mayor poder de negociación que el grupo anterior dado al tipo de labor que desempeñan. Para ello la compañía está estableciendo un plan de compensación a estos proveedores de conocimiento, basado no solo en la comercialización del curso puntual, sino también en la posibilidad de pertenecer a la membresía virtual donde se incluyen todos los cursos que la empresa oferta, fortaleciendo la visibilidad del consultor y los ingresos por ventas que se realicen.

A continuación, se realiza la evaluación cualitativa de cada uno de los factores que conforman las cinco fuerzas competitivas.

Tabla 31: Modelo de las cinco fuerzas competitivas de Porter y su funcionamiento estructural

COMPETENCIA ENTRE PRODUCTOS SUSTITUTOS			
Factores	ALTO	MEDIO	BAJO
1. Propensión hacia productos sustitutos		X	
2. Características de la interacción valor - precio relativo			X
3. Costo de sustitución			X
EVALUACIÓN FINAL	ALTO	MEDIO	BAJO
RIESGO DE INGRESO	0	1	2
PROMEDIO %	0	33,3333	66,6666

AMENAZA DE ENTRADA DE NUEVOS COMPETIDORES			
Factores	ALTO	MEDIO	BAJO
1. Beneficios de escala por parte de la demanda		X	
2. Beneficios para los miembros independientemente del tamaño	X		
EVALUACIÓN FINAL	ALTO	MEDIO	BAJO
RIESGO DE INGRESO	1	1	0
PROMEDIO %	50	50	0

RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES EXISTENTES			
Factores	ALTO	MEDIO	BAJO
1. Concentración de competidores		X	
2. Barreras de salida			X
3. Diferenciación de productos y/o servicios	X		
EVALUACIÓN FINAL	ALTO	MEDIO	BAJO
RIESGO DE INGRESO	1	1	1
PROMEDIO %	33,3333	33,333	33,3333

PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS COMPRADORES			
Factores	ALTO	MEDIO	BAJO
1. Información suficiente		X	
2. Tamaño y concentración		X	
3. Costo de componentes			X
4. Diferenciación	X		
EVALUACIÓN FINAL	ALTO	MEDIO	BAJO
RIESGO DE INGRESO	1	2	1
PROMEDIO %	25	50	25

PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES			
Factores	ALTO	MEDIO	BAJO
1. Diferenciación		X	
2. Costos de los componentes			X
3. Costos de sustitución o costos cambiantes			X
4. Tamaño y concentración			X
EVALUACIÓN FINAL	ALTO	MEDIO	BAJO
RIESGO DE INGRESO	0	1	3
PROMEDIO %	0	25	75

Fuente: Elaboración propia.

b) Resultados de cada fuerza

(1) **Nivel de riesgo de entrada competidores.** Las barreras de entrada en el sector están determinadas por la concentración del recurso, los cuales son equilibrados; los costos de materias primas, es decir el costo de acceso a ellas en equilibrado; la diferenciación del servicio es bajo; la tecnología es media alta; el punto crucial viene en la distribución segura de los productos por parte de los proveedores que es medio alta, y también las restricciones legales. Pero se normaliza en la competencia establecida que es medio baja, la pre incursión es equilibrada; la localización es medio baja y el conocimiento sobre el servicio es medio alto. Con las anteriores evaluaciones la intensidad del *nivel de riesgo de nuevos competidores* resulta ser igual a 4.1 que corresponde a nivel de equilibrio medio bajo.

Tabla 32: Síntesis nivel de riesgo entrada nuevos competidores

Denominación	Peso	% Calificación	Ponderación	
Alto	A	5	40%	2
Medio alto	MA	4	40%	1,6
Equilibrio	E	3	10%	0,3
Medio Bajo	MB	2	10%	0,2
Bajo	B	1	0%	0
Inexistente	I	0	0%	0
Riesgo ingreso Competidores				4,1

Fuente: Elaboración propia.

(2) Poder de negociación con los proveedores. Los proveedores para el sector estratégico objeto del presente análisis son las organizaciones con su talento humano; el grado de concentración es equilibrado; la presión de sustitutos es equilibrado; el nivel de diferenciación de bienes ofertados es medio bajo; el nivel de importancia del insumo en procesos es alto; el costo de sustitutos elevados es medio alto por la calidad ofrecida; la calidad y especificación del servicio es medio alto; la información del proveedor sobre el comprador es medio alto. Con las anteriores evaluaciones la intensidad del *poder de negociación de los proveedores* resulta ser igual a 3.5 que corresponde a nivel de equilibrio medio bajo.

Tabla 33: Síntesis poder de negociación con los proveedores

Denominación	Peso	%	Calificación	Ponderación
Alto	A	5	14%	0,7
Medio alto	MA	4	42%	1,68
Equilibrio	E	3	28%	0,84
Medio Bajo	MB	2	14%	0,28
Bajo	B	1	0%	0
Inexistente	I	0	0%	0
Fuerza Proveedores				3,5

Fuente: Elaboración propia.

(3) Nivel rivalidad entre competidores. En el sector de educación on-line en marketing digital, el nivel de concentración es medio bajo; la diferenciación del servicio es baja; la velocidad del crecimiento del sector es medio alto; la barrera de salida es medio alta; el desarrollo de estrategias de mercadeo de equilibrio; la diversidad de los competidores es equilibrio. Con las anteriores evaluaciones la intensidad del *Nivel de rivalidad entre competidores* resulta ser igual a 3.83 que corresponde a nivel de equilibrio medio bajo.

Tabla 34: Síntesis Nivel rivalidad entre competidores

Denominación		Peso	% Calificación	Ponderación
Alto	A	5	33%	1,6665
Medio alto	MA	4	33%	1,3332
Equilibrio	E	3	17%	0,4998
Medio Bajo	MB	2	17%	0,3332
Bajo	B	1	0%	0
Inexistente	I	0	0%	0
Nivel rivalidad de competidores				3,8327

Fuente: Elaboración propia.

(4) Productos sustitutos. En el sector de alimentos saludables el nivel de los productos sustitutos es alto, la propensión hacia los productos sustitutos es alta igual que los costos de sustitución; servicio con beneficios extraordinarios es equilibrado; el impacto acumulativo cadena de valor es bajo; efecto valorativo de servicio es equilibrado y la funcionalidad del producto es equilibrado Con las anteriores evaluaciones la intensidad de *productos sustitutos* de los proveedores resulta ser igual a 4.29 que corresponde a nivel de equilibrio medio bajo.

Tabla 35: Síntesis Productos sustitutos

Denominación		Peso	% Calificación	Ponderación
Alto	A	5	43%	2,15
Medio alto	MA	4	43%	1,72
Equilibrio	E	3	14%	0,42
Medio Bajo	MB	2	0%	0
Bajo	B	1	0%	0
Inexistente	I	0	0%	0
Productos Sustitutos				4,29

Fuente: Elaboración propia.

(5) Poder de negociación de los compradores. Los compradores o clientes para el sector estratégico objeto del presente análisis, son por lo general, personas que quieren tener bienestar salud, mental y emocional, el grado de concentración es medio alto; la importancia del proveedor para el comprador es equilibrio; el poder relativo de los compradores es medio alto ya que el proyecto es joven; la sensibilidad hacia precios es alta; la información del comprador sobre el proveedor es medio baja; los compradores devengan bajos márgenes es baja; el grado de importancia del producto de medio bajo; la percepción de la calidad del servicio es equilibrio. Con las anteriores evaluaciones la intensidad del *poder de negociación de los compradores* resulta ser igual a 3.12 que corresponde a nivel de equilibrio medio bajo.

Tabla 36: Síntesis Poder de negociación de los compradores

Denominación	Peso	% Calificación	Ponderación
Alto	A	5	11%
Medio alto	MA	4	34%
Equilibrio	E	3	22%
Medio Bajo	MB	2	22%
Bajo	B	1	11%
Inexistente	I	0	0
Poder Compradores			3,12

Fuente: Elaboración propia.

Por último, obtenemos la tabla de intensidad de cada una de las fuerzas.

Tabla 37: Intensidad de cada una de las fuerzas competitivas

Tabla de intensidad de cada una de las fuerzas		
Productos Sustitutos	4,29	puntos
Riesgo de ingreso	4,1	puntos
Nivel de rivalidad entre competidores	3,83	puntos
Poder negociación Proveedores	3,5	puntos
Poder negociación Compradores	3,12	puntos

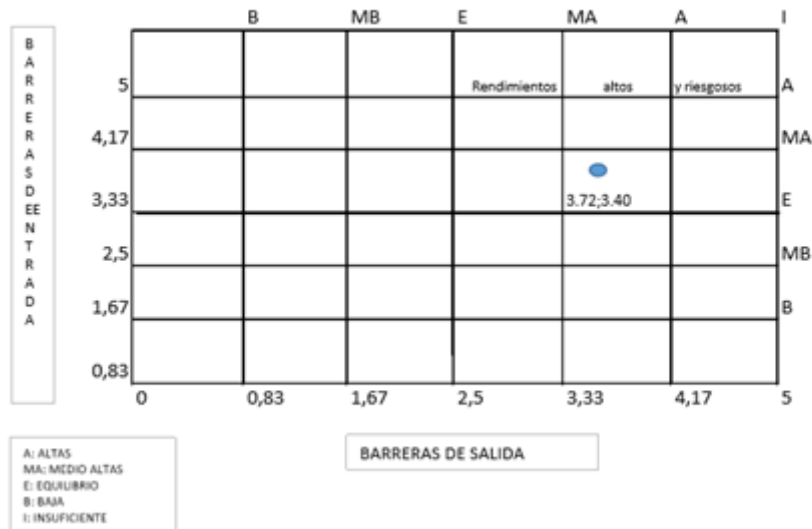
Fuente: Elaboración propia.

Ilustración 24: Intensidad de las fuerzas



Fuente: Elaboración propia

Ilustración 25: Relación entre barreras de entrada y barreras de salida



Fuente: Elaboración propia

Conclusiones: La fuerza con mayor intensidad fue la cuarta fuerza de productos sustitutos, es decir que “Conexo Digital” debe tener presente esta variable para seguir escalando en el mercado, y ofrecer un servicio diferenciador; seguida de la fuerza de riesgo de ingreso de los competidores, es muy fácil adquirir un modelo de negocio que esté funcionando en un mercado y “Conexo digital” debe estar pendiente de los cambios que están surgiendo y de los nuevos

competidores; después llega la fuerza de nivel de rivalidad entre los competidores ; más adelante y con menos ponderación se encuentra la fuerza de poder de negociación de proveedores; y por último la fuerza de poder de negociación de los compradores. Además, en la gráfica de relaciones de barrera de entrada y de salida “Conexo Digital” como proyecto empresarial se encuentra en la parte de rendimientos altos y riesgosos, esto porque es un proyecto joven e innovador y representa mayor compromiso de sus propios colaboradores.

c) Perfil competitivo

Tabla 38: Matriz de perfil competitivo

MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO			
FACTORES CLAVES	PONDERACIÓN	CLASIFICACIÓN	PUNTUACIONES PONDERADAS
FACTORES ALTOS			
Beneficios para los miembros independientemente del tamaño	0,3	3	0,9
Diferenciación de productos y/o servicios	0,4	3	1,2
Diferenciación	0,3	4	1,2
TOTAL	1		3,3

Fuente: Elaboración propia.

Conclusiones: La ponderación de la Matriz de Perfil Competitivo arrojó un valor de 3,3, por lo cual podemos decir que el proyecto “Conexo Digital” en su sector tiene factores que la convierten en una Startup competitiva, a pesar de que tiene muchos elementos por mejorar.

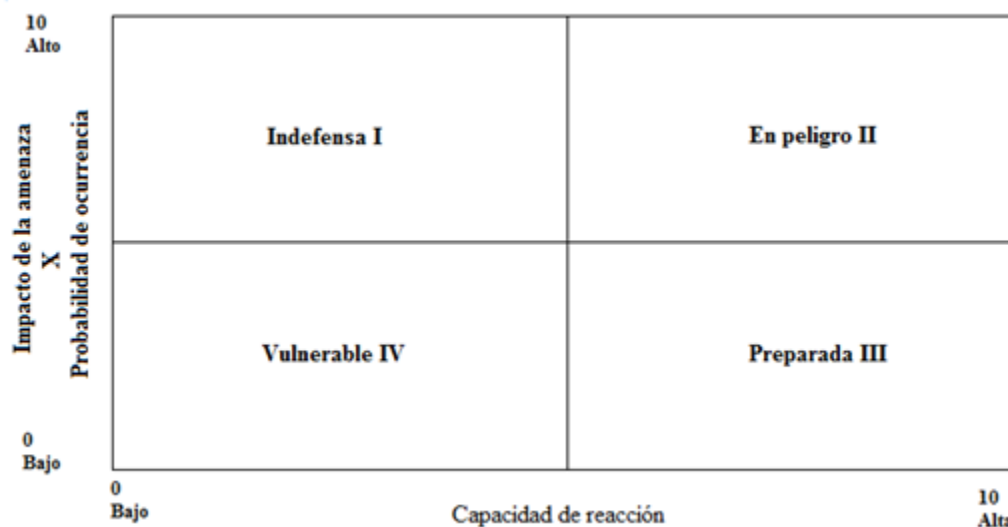
10.3.2.4. Análisis de vulnerabilidad

Tabla 39: Matriz de vulnerabilidad

Puntual	Amenaza	Consecuencia	Impacto de amenaza	% de ocurrencia	Capacidad de reacción	Grado de vulnerabilidad	
1. Satisfacción del cliente	Clientes insatisfechos con la prestación del servicio.	Imagen negativa de la organización en el entorno.	9	0.3	10	III	Preparada
2. Potencial en el mercado	Saturación del mercado	Menor porcentaje de participación en el mercado.	10	0.1	6	III	Preparada
3. Plataforma virtual eficiente	Colapso del sistema	Imposibilidad de prestar el servicio a los clientes.	9	0.3	7	III	Preparada
4. Mercado globalizado	Crisis internacional; política, económica, social y del medio ambiente.	Perturbación del entorno general en el que se desenvuelve la organización	6	0.35	1	IV	Vulnerable
5. Conocimiento especializado en marketing	Nuevo paradigma en cuanto a marketing	Prestación de servicios desactualizados u obsoletos	8	0.02	7	III	Preparada
6. Metodología de aprendizaje diferenciadora.	Modelos de aprendizaje copiados y mejorados por la competencia.	Poca diferenciación en el mercado.	10	0.5	4	IV	Vulnerable
7. Gastos operativos bajos	Incremento de los gastos operativos a corto.	Disminución en el flujo de ingresos .	8	0.1	8	III	Vulnerable

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 40: Diagrama de Vulnerabilidad



Fuente: Adaptación del autor Serna (2008)

El diagrama de vulnerabilidad nos indica que la empresa en general está preparada (Cuadrante III) para reaccionar ante amenazas adversas, sin embargo, existen puntos críticos en donde la organización no se encuentra preparada. La amenaza de más alto impacto es la copia de los modelos de enseñanza por parte de la competencia, “Conexo Digital” debe de desarrollar una estrategia para disminuir su vulnerabilidad y tener mejor capacidad de reacción ante este impacto. La organización también se encuentra vulnerable ante el impacto de cambios en el extranjero y los gastos operativos altos que atentan contra un buen flujo de caja de la organización.

10.3.3. Diagnóstico estratégico

Se optó por aplicar la herramienta Matriz DOFA con el objetivo de contribuir a la generación de estrategias para la implementación de la plataforma e-learning y su introducción en el mercado contrastando las fortalezas y debilidades con las oportunidades y amenazas presentes para el proyecto

a) Matriz DOFA

En esta matriz se resume los resultados del análisis externo e interno realizado para el proyecto. Esta herramienta permitió identificar las estrategias que “Conexo Digital” debe implementar, para que así pueda aprovechar las oportunidades, potencializar las fortalezas, prevenir las debilidades y anticiparse a tiempo de las amenazas.

Tabla 41: Matriz DOFA “Conexo Digital”

	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<p>FACTORES EXTERNOS</p> <p>FACTORES INTERNOS</p>	<p>1. Tasa cambiaria peso- dólar</p> <p>2. Campañas electorales</p> <p>3. Incentivos económicos gubernamentales para empresas en desarrollo de las TICs</p> <p>4. política de desarrollo administrativo</p> <p>5. Pos acuerdo</p> <p>6. Edad promedio en Colombia</p> <p>7. Incremento en el índice mundial de desarrollo de las TICs</p> <p>8. Interés de los emprendedores por el uso del internet para impulsar las ventas.</p> <p>9. Dispositivos de comunicación más eficientes y económicos</p> <p>10. Potencial en el mercado.</p>	<p>1. Cambios de los impuestos</p> <p>2. Desconfianza del consumidor en la economía</p> <p>3. Inflación</p> <p>4. Entrada de nuevos competidores</p>
FORTALEZAS	ESTRATEGIAS (FO)	ESTRATEGIAS (FA)
<p>1. Manejo de relaciones con empresario y líderes del sector</p> <p>2. Buenas prácticas que fidelizan al cliente</p> <p>3. Conocimiento especializado del equipo de trabajo</p> <p>4. Aprovechamiento de tecnologías emergentes</p> <p>5. Motivación del equipo de trabajo</p>	<p>Posicionamiento de marca en el mercado (Fa, F4, O7, O9).</p>	<p>Fortalecer las prácticas de servicio al cliente para atraer el consumidor (F2, A2).</p>
DEBILIDADES	ESTRATEGIAS (DO)	ESTRATEGIAS (DA)
<p>1. Remuneración económica baja</p> <p>2. Control de actividades y procesos débiles</p> <p>3. Talento humano insuficiente</p> <p>4. Liquidez financiera mínima y poco acceso a crédito</p>	<p>Búsqueda de financiamiento a través de políticas gubernamentales que incentiven el crecimiento d empresa del sector tecnológico en el país (O3,D4).</p>	<p>Firma de acuerdos exclusivos con proveedores expertos en marketing digital (D3, D1, A1).</p> <p>Establecer Joint Venture con empresas del sector (D4, D3, D1, A1, A2, A3).</p>

Fuente: Elaboración propia.

Teniendo en cuenta las estrategias propuestas para “Conexo Digital” en la Matriz DOFA, se procede a explicar cada una de ellas:

- *Estrategia FO: posicionamiento de la marca en el mercado.* Desde hace un tiempo el gobierno colombiano está implementando subsidios para beneficiar ciertos sectores económicos, dentro de estos, se encuentra el sector tecnológico, con esta estrategia se pretende aprovechar dicha oportunidad para recibir una inyección de capital, esto se traducirá en mayor liquidez para “Conexo Digital”, esto, gestionando los incentivos del gobierno para empresas del sector económico.
- *Estrategia DO: Búsqueda de financiamiento a través de políticas gubernamentales que incentivan el crecimiento de empresas del sector tecnológico.* Esta estrategia nace de una de las oportunidades detectadas para la empresa como son los incentivos económicos gubernamentales para empresas en desarrollo de las TIC y busca minimizar una de las mayores debilidades analizadas la liquidez financiera mínima y poco acceso a crédito, lo que se espera con la aplicación de esta estrategia es poder obtener una liquidez financiera suficiente que le permita a la empresa “Conexo Digital” tener un funcionamiento eficiente y apto, para así lograr un crecimiento y mejora de sus procesos.
- *Estrategia FA: Fortalecer las prácticas de servicio al cliente para atraer al consumidor.* Utilizar las fortalezas para evitar amenazas. A través de buenas prácticas empresariales en materia de servicio al cliente se quiere alcanzar a clientes que limitan su gasto a causa de bajas expectativas en la economía.
- *Estrategia DA: Establecer Joint Venture con empresas del sector.* A través de alianzas estratégicas con corporaciones de fomento empresarial y alianzas comerciales que buscan disminuir los costos de la empresa, mejorar la calidad de talento humano, acceder a talento calificado externo e incrementar la competitividad de la empresa al crear una relación ganar-ganar con nuestros aliados.
- *Firma de acuerdos exclusivos con proveedores expertos en marketing digital:* Diferentes empresas proveedoras de marketing digital ofertan programas de alianzas comerciales llamados “Programas de afiliados” y

también certificaciones internacionales que validan el conocimiento en el sector. Estos acuerdos permiten a la empresa contar con un modelo de negocios adicional para generar ingresos conexos, aprovechar la tasa de cambio en dólares y mejorar la competitividad de la empresa al contar con conocimiento certificado de su talento humano.

10.3.4. Estrategias funcionales

Dado que la Startup “Conexo Digital” es una organización emergente de tipo innovadora, está en un constante cambio y adaptación de los factores que influyen rápidamente en su quehacer organizacional, las estrategias funcionales se plasman a corto plazo.

- *Área Financiera.* Fortalecimiento de la liquidez de la empresa a través del incremento en ventas de la plataforma educativa.
- *Área de Mercadeo.* Incursionar de forma creativa a través de una estrategia digital de marketing de contenidos de bajo costo en países de Latinoamérica.
- *Área de Producción.* Establecer un manual de procesos y procedimientos para la creación de nuevos cursos dentro de la plataforma.
- *Área Directiva.* Fortalecer las alianzas estratégicas que se tienen y formalizar acuerdos comerciales.

10.3.5. Planes operativos

Se concretará en planes de acción, ejecutables y acotados en el tiempo, las estrategias planteadas con anterioridad. Para la ejecución del plan de acción del proyecto “Conexo Digital”, será necesario delimitar las actividades que se llevarán a cabo en cada uno de los objetivos y estrategias; asignar responsables que ejecuten los planes de acción, asignar un periodo de tiempo para el cumplimiento de los planes y la asignación de un indicador de cumplimiento. Es importante, tener en cuenta que la atención y dedicación en cada una de las actividades dependerá de la importancia y urgencia que estas representen en el plan de acción y en el desarrollo del plan estratégico del proyecto “Conexo Digital”.

Tabla 42: Plan operativo, estrategia FO

OBJETIVO ESTRATEGICO	Incentivar a la población de jóvenes entre los 18 y 26 años a la aplicación del marketing digital como herramienta de apoyo para sus nuevas empresas.			
ESTRATEGIA FO EN LOS PLANES OPERATIVOS	Estrategia de posicionamiento de marca			
ACTIVIDAD	RESPONSABLE	TIEMPO	RECURSOS	INDICADOR
1. Diseño e implementación de campañas publicitarias a través de redes Fijación de los objetivos de las campañas Definición del público objetivo Formulación del mensaje a transmitir	Community Manager	1 año	Tecnológicos, intelectuales y humanos.	Número de campañas publicitarias implementadas / Número de campañas publicitarias planificadas
2. Participación en diferentes ferias empresariales Establecer el cronograma de las ferias empresariales durante un año Formulación del mensaje a transmitir Elección de los medios de comunicación Definición del presupuesto	Gerente General	1 año	Económicos, Humanos y Tecnológicos	Número de campañas publicitarias implementadas / Número de campañas publicitarias planificadas
3. Organización de talleres gratuitos Definir los temas a incluir en los talleres Establecer el número de talleres a realizar en el año Establecer el presupuesto	Director Creativo	1 año	Económicos, Humanos y Tecnológicos	Número de campañas publicitarias implementadas / Número de campañas publicitarias planificadas

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 43: Plan operativo, estrategia DO

OBJETIVO ESTRATEGICO	Obtener liquidez financiera para lograr un funcionamiento eficiente de la empresa Conexo Digital.			
ESTRATEGIA DO EN LOS PLANES OPERATIVOS	Búsqueda de financiamiento a través de políticas gubernamentales que incentivan el crecimiento de empresas del sector tecnológico en el país.			
ACTIVIDAD	RESPONSABLE	TIEMPO	RECURSOS	INDICADOR
1. Diseño de un proyecto completa y detallada de la empresa. Formulación de un estudio de mercados Formulación del estudio administrativo Formulación del estudio legal Formulación de estudio financiero Definición de la propuesta de valor de la empresa	Gerente General y Contadora	3 meses	Humanos y económicos	Número de proyectos desaprobadados / Número de proyectos aprobados
2. Participar de las convocatorias de financiación vigentes. Definir los tipos de convocatorias a las que puede aplicar mi empresa Inspección constante de los fondos de financiamiento, requisitos y fechas de las convocatorias. Mantener documentación actualizada y completa de la empresa que permita acceder con facilidad a una convocatoria	Gerente General	Permanente	Humanos	Número de convocatorias aplicadas / Número de convocatorias ofertadas
3. Participación en eventos que impulsen el crecimiento empresarial regional Definición del tipo de eventos a los que se pretende asistir Incremento en la participación de eventos empresariales regionales Definición de la cantidad de eventos en los que se va a participar en el año	Community manager	1 año	Humanos, tecnológicos y económicos	Número de eventos asistidos al año / Número de eventos planeados

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 44: Plan operativo, estrategia FA

OBJETIVO ESTRATEGICO	Alcanzar a clientes que limitan su gasto a causa de bajas expectativas en la economía.			
ESTRATEGIA FA EN LOS PLANES OPERATIVOS	Fortalecer las prácticas de servicio al cliente para atraer al consumidor			
ACTIVIDAD	RESPONSABLE	TIEMPO	RECURSOS	INDICADOR
1. Identificar preguntas frecuentes del cliente Diagnosticar las falencias del servicio. Llevar un registro de las opiniones del cliente. Crear un perfil para cada tipo de cliente según su necesidad.	Community Manager	4 meses	Humanos	Numero de preguntas por perfil de cliente
2. Capacitación de servicio al cliente para el personal Capacitación en los productos y servicios que vende. Conocimiento en como entender las necesidades de los clientes. Desarrollo de la capacidad de negociar.	Gerencia a través de Outsourcing	5 Meses	Economicos y Humanos	Horas de capacitación
3. Evaluar periódicamente la comunicación con el cliente Diseñar un buzón virtual de quejas y sugerencias Encuestar al cliente respecto al servicio prestado Hacer control de calidad mediante el diagrama de pareto	Gerente general Director creativo Community manager	6 meses	Economicos, Humanos y tecnológicos	Porcentaje de satisfacción con el servicio

Fuente: Elaboración propia

Tabla 45: Plan operativo, estrategia DA.

OBJETIVO ESTRATEGICO	Acuerdos o acreditaciones de proveedores de marketing digital para obtener reconocimiento y generar ingresos a través de programas de afiliados.			
ESTRATEGIA DA PLANES OPERATIVOS	Firma de acuerdos exclusivos con proveedores expertos en marketing digital			
ACTIVIDAD	RESPONSABLE	TIEMPO	RECURSOS	INDICADOR
1. Registro en programas de afiliados y socios de compañías de tecnología	Gerente General	6 Meses	Economicos, Humanos y Tecnológicos	Número de programas de afiliados que estén generando ingresos extras a la empresa
Definición del tipo de programas comerciales a los cuales apuntar				
Cumplimiento de los requerimientos y formularios para ser aceptado en dichos programas				
Indexación de enlaces de afiliados dentro de los procesos educativos de la empresa para recibir comisiones.				
Creación de estrategia comercial para aprovechar los programas de afiliados				
2. Obtención de Certificaciones internacionales en marketing digital	Director Creativo, Gerente General, Community Manager	6 Meses	Economicos, Humanos y Tecnológicos	Numero de certificaciones obtenidas
Certificación como Google Professional Partners en sus distintas categorías (Youtube, Adwords, Analytics)				
Certificación en Facebook Blueprint para ser aliados comerciales de Facebook y certificar conocimiento				
Certificación con HubSpot, la empresa más grande del mundo de Inbound Marketing.				
Inicio de certificación como agencia aliada de Google.				
3. Visibilidad y comunicación de certificaciones y programas de afiliados	Community Manager	12 Meses	Humanos y Tecnológicos	Aumentar el buen nombre de la empresa y su reconocimiento / Obtención de ingresos a partir de comisiones de programas de afiliados
Implementación de estrategia comercial para aprovechar las comisiones de los programas de afiliados en los actuales estudiantes y nuevos				
Creación de piezas publicitarias para la promoción de los programas de afiliados y visibilidad de la empresa con las certificaciones obtenidas				
Comunicación atractiva de las certificaciones en los activos digitales de la empresa (Página, Redes Sociales, LinkedIn Empresa)				

Fuente: Elaboración propia

Tabla 46: Plan operativo, estrategia DA.

OBJETIVO ESTRATEGICO	Crear alianzas estratégicas con empresas o corporaciones que le permita a la empresa disminuir sus costos o acceder a nuevos mercados			
E STRATEGIA DA PLANES OPERATIVOS	Establecer Joint Venture con empresas del sector			
ACTIVIDAD	RESPONSABLE	TIEMPO	RECURSOS	INDICADOR
1. Búsqueda e implementación de convenios o alianzas comerciales o de apoyo empresarial Definición del tipo de convenios y los actores con quien realizarlos Creación de documentos o requerimientos para la presentación de propuesta o convocatoria Manejo de relaciones públicas con empresas a realizar convenios Verificación del cumplimiento del convenio o alianza para crear una relación ganar, ganar	Gerente General	6 Meses	Economicos, Humanos y Tecnológicos	Numero de convenios o alianzas pactadas
2. Diseño e implementación de estrategia creativa de marca Definición de estandarización de la marca Creación de piezas publicitarias para documentos Difusión de la estrategia y el mensaje a transmitir de la empresa con colaboradores Creación de piezas audiovisuales con pitch de lo que representa la empresa de forma creativa.	Director Creativo	2 Meses	Humanos y Tecnológicos	Imagen corporativa definida / Merchandising
3. Comunicación de la alianza y manejo de PR con socios Fijación del objetivo de comunicación con la alianza Manejo de manuales de marca y comunicación de las empresas aliadas Indexación del convenio en los activos digitales de la empresa (Página, Redes Sociales, LinkedIn Empresa)	Community Manager	Lo determina el tiempo de la alianza o convenio	Humanos y Tecnológicos	Coherencia de comunicación y visibilidad de los convenios

Fuente: elaboración propia

10.4. Objetivo 4. Diseñar estrategia comercial que involucre canales digitales y medios tradicionales para la obtención de los objetivos de negocio a través del estudio de mercado.

Las organizaciones intentan entender cada vez más a sus clientes, sus dinámicas, sus rituales de compra, lo que los impulsa a comprar o rechazar un producto o servicio, es por esto que el desarrollo del presente objetivo se orienta describir cuales son los tipos de opciones que debe tomar “Conexo Digital” en todo el proceso de llevar su servicio al mercado, involucrando los canales convencionales y no convencionales a través del marketing mix, que consiste en la gestión de 7 componentes del marketing. Estos componentes son: Producto, Plaza, Promoción, Precio, Persona, Procesos y Pruebas.

Primeramente, se debe conocer el perfil del público objetivo. Usando este perfil para averiguar qué tan grande es el mercado objetivo de “Conexo Digital” y qué estrategias de marketing puede utilizar para llegar a esa audiencia.

10.4.1. Mercado meta:

Mediante el uso de la herramienta Audience Insights de Facebook; instrumento para la evaluación de interés basado en la base de datos de todos los usuarios de la red, permite realizar una segmentación detallada dentro de la base de datos más grande de marketing, que cuenta con más de 2.3 billones de personas.⁴⁹

a) Mercado consumidor final

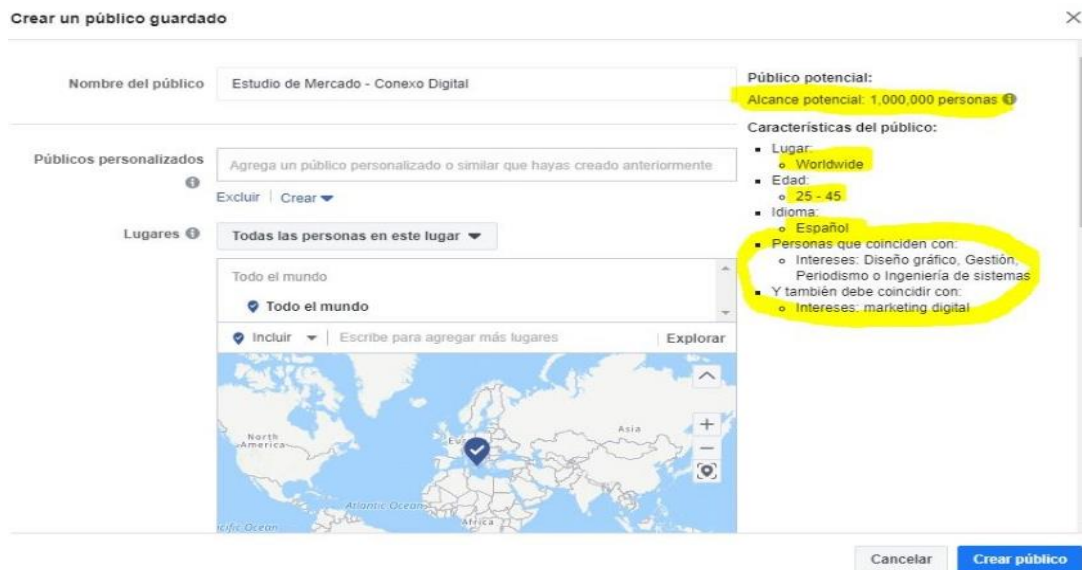
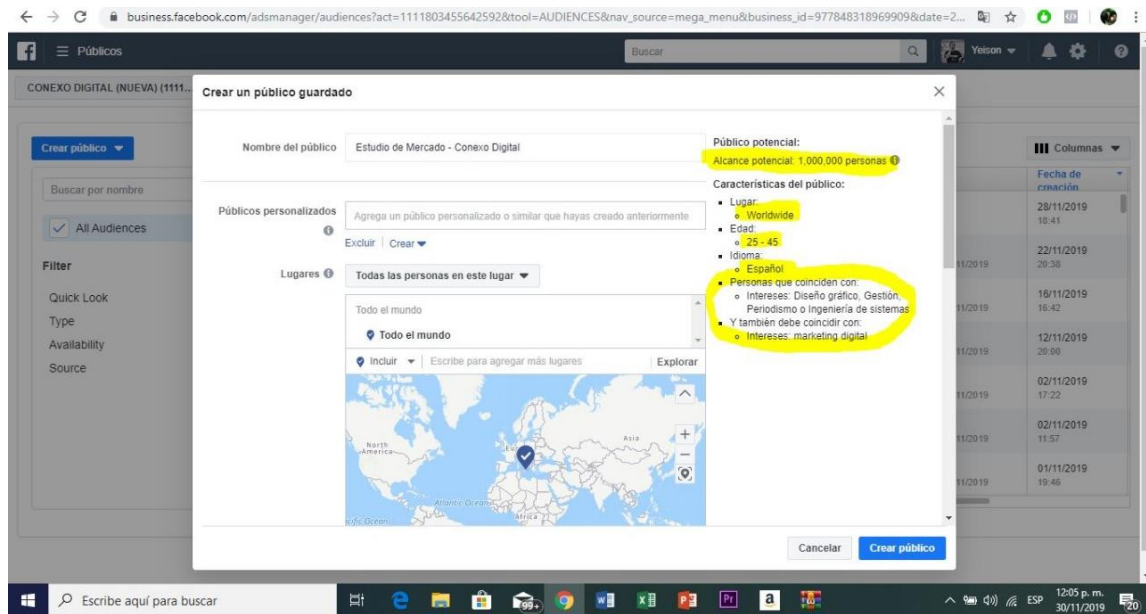
Demanda proyectada al mercado Latinoamericano, en la cual se ubica un valor superior a 1'000.000 de personas en Latinoamérica que cumplen con el siguiente perfil de cliente ideal:

Perfil cliente ideal: Profesionales hispanohablantes con un rango de edades entre 25 y 45 años, en carreras de diseño gráfico, administración de empresas, comunicación social, ingeniería de sistemas y electrónica quienes estén interesados en aprender del marketing digital.

⁴⁹ Datos obtenidos de la herramienta Audience Insights de Facebook.

Primeramente, se procede a introducir los datos de perfil del cliente ideal para “Conexo Digital”. (Ver ilustración 26: Alcance de la demanda potencial del mercado según Audience Insights de Facebook).

Ilustración 26: Alcance de la demanda potencial del mercado según Audience Insights de Facebook



Fuente: A partir de Audience Insights de Facebook.

Descripción: Después de insertar la descripción del perfil del cliente ideal, los datos obtenidos a través de la herramienta Audience Insights de Facebook, arrojan una demanda proyectada al mercado Latinoamericano con valor superior a 1'000.000 de personas hispanohablantes que cumplen con el perfil de cliente ideal.

b) Mercado consumidor organizacional

El mercado organizacional es clave para “Conexo Digital”, dado que las compras de sus suscripciones se realizan por paquetes, generando mejores ingresos a la compañía. Dentro de los clientes organizacionales se encuentran; Universidades, Institutos de educación, Clúster, Cámaras de Comercio, Agencias Publicitarias, entre otras.

Según estudios realizado por la firma de investigación Omi ClickZ y Kelly Personal (Realizado a 747 ejecutivos de grandes agencias y de las empresas pertenecientes al Fortune 500. En total 1247 personas encuestadas), se obtuvieron los siguientes datos que validan la existencia de un mercado meta para “Conexo Digital”.

- El 22% de los encuestados afirman que la demanda de profesionales en marketing digital está aumentando.
- El 73% de los encuestados afirman que el marketing de contenidos continúa siendo relevante y precisa profesionales en esta área.
- El 40% de las empresas afirma tener dificultades para reclutar profesionales de marketing digital que refuercen sus departamentos de marketing digital.
- El 36% de los encuestados afirman que los recién graduados no tienen la experiencia necesaria para desempeñar las funciones acordes al puesto.
- El 28% de las empresas y el 39% de las agencias tienen previsto incorporar un programa de formación en habilidades para el área de marketing digital. (Lo que evidencia una gran oportunidad de mercado satisfaciendo a las compañías y agencias publicitarias en la formación de su personal).

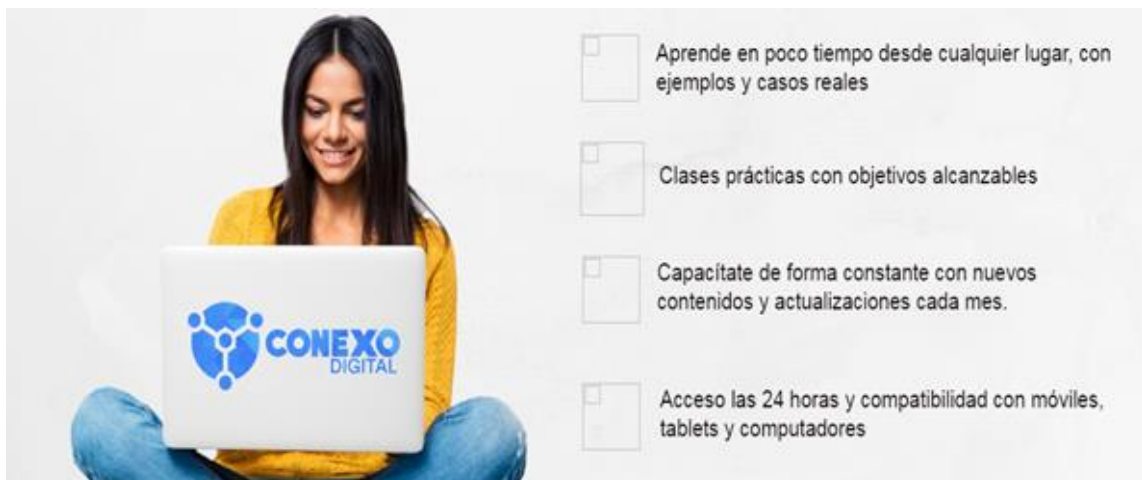
10.4.2. Producto:

“Conexo Digital” ofrece un servicio de asesorías empresariales con educación especializada en marketing digital y desarrollo de habilidades blandas a través de una plataforma e-learning con cursos online, con el uso de infoproductos y de una membresía de afiliación.

“Conexo Digital” ha pensado siempre en brindar una experiencia única de aprendizaje a sus estudiantes, es por eso que ha creado un producto atractivo, basado en contenido microlearning (aprendizaje en corto tiempo) con componentes prácticos que faciliten a los estudiantes la implementación del conocimiento adquirido en sus proyectos.

Las características principales del servicio son las siguientes:

Ilustración 27: Características principales del servicio



Fuente: A partir de “Conexo Digital”

a) Nombre de la marca:

El nombre de la marca es “Conexo Digital”, el cual está compuesto por dos palabras; “Conexo” de conexión y “Digital” de mundo digital. De esta forma la marca hace alusión directa a que es una empresa o startup de internet. El significado que han dado sus creadores es el siguiente “Crear conexiones en un mundo digital”.

b) Logo de la marca:

Ilustración 28: Logo de Conexo Digital



Fuente: A partir de "Conexo Digital"

Los referentes de marcas utilizadas son los siguientes: Messenger, Facebook, Google Drive, Páginas de Facebook, Aplicación Anuncios de Facebook, entre otras compañías de tecnología. Las texturas dentro del logo hacen alusión a las conexiones que se pueden crear en internet.

c) Propuesta de valor principal

"Aprende a crear tu estrategia de Marketing digital en poco tiempo, para que alcances tus objetivos de negocio".

Ilustración 29: Propuesta de valor principal "Conexo Digital"



Fuente: A partir de "Conexo Digital"

d) Servicios ofertados por la empresa

- Cursos presenciales de marketing digital
- Consultorías y capacitaciones para empresas u organizaciones públicas.

- Cursos virtuales de Facebook, Google Adwords, Google Analytics, desarrollo del ser y habilidades blandas.
- Conferencias sobre marketing digital e innovación.

Ilustración 30: Diagrama de servicios ofertados por "Conexo Digital"



Fuente: A partir de "Conexo Digital"

e) Presentación del producto:

Dado a que el producto digital es un intangible, la empresa ha creado caratulas en físico para que las personas puedan visualizar el producto como un bien tangible.

Ilustración 31: Infoproductos del servicio



- Presentación plataforma de aprendizaje:



- Presentación página de ventas:



f) **Ciclo de vida del producto:**

Las suscripciones a cada curso o pago de la membresía virtual se realizan cada año. Los clientes pueden acceder a los cursos que hayan comprado durante un año después de haber realizado su compra.

Para generar un proceso de re-compra, la empresa debe realizar esfuerzos en la fidelización de sus clientes, enviando ofertas atractivas faltando 2 meses de finalizar su suscripción, descuentos especiales y paquetes adicionales.

10.4.3. Precio:

Al ser un producto de software en donde su desarrollo implica un solo costo inicial y los costos siguientes están representado más en los esfuerzos comerciales que en el mismo sostenimiento del producto tecnológico, vamos a calcular el precio en función al siguiente análisis de competidores existentes en el mercado, en donde al finalizar pondremos precios del producto a un mercado latinoamericano de menor poder adquisitivo.

Tabla 47: Matriz de análisis de competidores de "Conexo Digital"

Nombre	Descripción	Precio	No Clientes	Factores Diferenciales
Mauricio Duque	Cursos virtuales de marketing digital en su membresía www.mauricioduque.org , realiza seminarios virtuales de 3 a 5 horas, y cursos presenciales en la ciudad de Cali de 4 horas todos los miércoles, tiene dos modelos de ingresos membresía anual por 250 dólares o compras por curso de 30 dólares.	250 dolares membresía, curso de 35 dolares	28.000	Cursos actualizados basados en las principales plataformas y tendencias
Bestmarketing Talent	Cursos presenciales de marketing digital con certificaciones internacionales para Google, se dictan solo en las capitales de america latina, cursos de Google, Facebook y Alta gerencia, 40 horas aproximadamente por curso	Curso Google \$ 1.550.000, Curso Facebook \$ 1.200.000, curso alta gerencia 3.500.000	18.000	Certificaciones Internacionales de Google, los otros cursos no tienen certificaciones, contenido de alta calidad y casos reales, laboratorios.
Platzi	Cursos virtuales de marketing digital, programación, producción audiovisual y diseño, en total son 70 cursos y 10 carreras, cada curso es de aproximadamente 40 horas.	Membresía anual \$ 769.900 o \$ 64.085 mensuales	170.000	Carreras virtuales de backend profesional, frontend profesional, google fullstack profesional, etc, contenido de alta calidad y casos reales, laboratorios.
Interlat	Wbinars FREE, Webinars Premium, Cursos Especializados, Diplomados, Talleres Avanzados, Estudios, Congresos - Llevan 10	"Tienen 4 modalidades: Modalidad CORPORATIVO:	Más de 6.500 Alumnos (Sin Contar los asistentes a los congresos y premios)	Cursos especializados, diplomados, congresos, webinars pagos y talleres

	años en el mercado y tienen una fuerte oferta educativa en el mercado. Su producto es un poco tradicional. Cuentan con alianzas con Universidades de prestigio.	Solicitar propuesta. Modalidad PRESENCIAL: US\$1200 - 800 Modalidad VIRTUAL EN TIEMPO REAL: US\$ 480 Modalidad VIRTUAL: US\$ 180"		especializados en: E-commerce, Turismo Online, Marketing digital, Social Media, Email Marketing, Marketing digital con Google.
Apremy	Cursos virtuales en Creación de nuevos modelos de negocio • Desarrollo de clientes • Lean Startup • Prototipaje de productos • Validación comercial • Levantamiento de capital de inversión para empresas • Ventas corporativas efectivas • Diseño de marcas para hacer clientes felices.	\$ 15.000 al mes	Estudiantes en 40 ciudades de Latinoamérica. Calculo que entre 2000 y 5000 estudiantes	- Capsulas educativas basadas en el tiempo de sus estudiantes. De máximo 5 minutos. - Nuevas capsulas educativas cada semana. - Contenidos prácticos con ejercicios para poder realizar en la vida real. - El precio es muy competitivo debido al mercado al cual se dirigen, quienes son principalmente emprendedores en etapa temprana. - Contenido Actualizado
Mindset	Cursos virtuales de marketing digital, selling throught service y facebook avanzado, 4 cursos en total, cada curso tiene una duración de 5 meses	Cada curso 699 Usd	250 clientes, 1.000.000 usd	Contenido de alta calidad, casos reales y acompañamiento personalizado a cada participante al curso

Fuente: Elaboración propia, a partir de "Conexo Digital"

De acuerdo a la matriz de análisis de competidores se puede identificar que la competencia oferta cursos que van desde los U\$D35 dólares en adelante. Los paquetes de capacitación son diversos y van desde la suscripción a un solo curso hasta la compra de membresías en donde se incluyen decenas de cursos.

El precio es un factor clave para la empresa, es por eso que la empresa ha definido los siguientes precios para sus cursos online y membresía virtual.

Tabla 48: Precio del servicio de "Conexo Digital"

Nombre	Precio USD
Google Analytics / Domina tus datos y toma decisiones rápidamente "Curso Estratégico"	35
Google AdWords - Guía práctica para obtener nuevos clientes y posicionar tu producto	35
Marketing Digital / Modelo práctico, claro y efectivo "Ciclo de compra y perfil del cliente"	25
Membresía Marketing Digital - Accede a todos nuestros cursos por un solo pago.	150
Páginas de ventas / Crea ofertas atractivas y enamoralos de tus productos "Paso a Paso"	25
Facebook e Instagram Marketing / Más ventas y mejores resultados "Paso a Paso"	35

Fuente: Elaboración propia, a partir de "Conexo Digital"

Los precios que ofrece la "Conexo Digital" para acceder a sus cursos por un año son competitivos a un valor atractivo para sus clientes, lo que facilita la decisión de compra de cada curso online.

10.4.4. Plaza:

a) Comercialización del servicio:

Los cursos virtuales de marketing digital y desarrollo de habilidades blandas se realizan a través de la plataforma educativa www.conexodigital.com Cabe aclarar que lo anterior mencionado es un producto tecnológico de contenido e-learning, pero su comercialización y consumo se entrega como un servicio.

Ilustración 32: Diagrama del producto tecnológico a ofrecer.

Cursos Prácticos y Efectivos

"No se trata de dónde estés, sino dónde quieres llegar"

Curso	Unidades	Precio
CURSO INTRODUCTORIO GRATUITO MARKETING DIGITAL	59	GRATIS
FACEBOOK MARKETING	36	\$ 35
PÁGINAS DE VENTA	26	\$ 25 por 365 días
MEMBRESÍA MARKETING DIGITAL	25	\$ 160 / \$ 97 por 365 días
Google AdWords	23	\$ 35
Google ANALYTICS	23	\$ 35

Fuente: A partir de "Conexo Digital"

Lo anterior son los cursos disponibles en la plataforma educativa www.conexodigital.com.

b) Soporte tecnológico de la distribución:

Para incursionar en mercados extranjeros la empresa debe contar con una plataforma robusta de aprendizaje, la cual debe tener la capacidad de almacenamiento y de soporte de usuarios activos para garantizar una óptima experiencia de uso y que esto facilite a su vez la adquisición de los cursos virtuales. Para ello la empresa a subcontratado los servicios web de terceros como es el caso de Amazon Web Service, donde se encuentran alojados los servidores de la compañía. El dominio de la empresa está certificado por Goddady, con certificados SSL, El proveedor de servicios de email se realiza por una compañía llamada ActiveCampaign y las sincronizaciones de los sistemas de automatización se realizan mediante la herramienta Zappier.

c) Programa de Afiliados:

Consiste en un sistema interno que le permite a los estudiantes y a organizaciones o personas externas a la empresa poder comercializar los productos digitales y cursos de Conexo Digital recibiendo una comisión del 50% por cada venta que se realice. Para ello la empresa está realizando pruebas piloto para su correcta aplicación y entrega de comisiones a los afiliados. En la siguiente gráfica se muestra un ejemplo de cómo se vería el programa de afiliados montado.

Ilustración 33: Formato de programa de afiliados






Fuente: A partir de "Conexo Digital"

10.4.5. Promoción:

La plataforma educativa permite a los estudiantes adquirir conocimientos aplicables en diferentes temáticas y con ello conseguir resultados en el corto, mediano y largo plazo. La estrategia de promoción estará enfocada en tres ejes estratégicos creados por "Conexo Digital" dentro de su modelo de marketing digital, los cuales se explican en la siguiente gráfica:

Estrategia comercial de comunicación:

PUBLICIDAD ONLINE	GENERACIÓN DE NEGOCIOS	INTELIGENCIA DE NEGOCIO
<p>Promocionar de forma correcta tus productos y servicios a través de anuncios optimizados al menor costo posible.</p> <p>Conceptos básicos y avanzados Google AdWords, Red de búsqueda y Display.</p> <p>Como montar campañas en Facebook Ads implementando mejores prácticas utilizando Power Editor para optimizar presupuestos de pauta.</p> <p>Aumentar tus ingresos y ventas creando campañas efectivas que te ofrecen un buen retorno de tu inversión.</p>	<p>Definición de metas, indicadores de negocios, presupuestos y objetivos.</p> <p>Campañas de email marketing, configuradas con ESP "proveedor de servicios de email". Procesos de comunicación y definición de mensajes en pro de la venta.</p> <p>Capacitación en herramientas de análisis de mercado y desarrollo de contenidos.</p> <p>Desarrollo de la propuesta de valor para un producto o servicio específico.</p> <p>Herramientas para la creación de paginas de aterrizajes efectivas.</p>	<p>Como optimizar tus campañas para incrementar ventas a un menor costo.</p> <p>Desarrollo de experimentos Test A/B.</p> <p>Campañas de re-marketing con Google Adwords.</p> <p>Configuración de objetivos y modelos de atribución en Google Analytics.</p> <p>Código seguimiento, conversiones, objetivos, pixel de Facebook.</p> <p>Identificación de patrones de compra y comportamientos del usuario.</p> <p>Creación y personalización de informes básicos en Google Analytics</p>
		

Dentro de la estrategia de promoción de la plataforma educativa, la empresa realizará el lanzamiento en Latinoamérica de su membresía virtual con un precio especial, el cual ya no costaría 150 U\$D, si no pasaría a 97 U\$D. El cual es un precio atractivo para su adquisición por el mercado latinoamericano, manteniendo la misma calidad del producto y brindando la posibilidad a sus compradores de acceder a todos los nuevos cursos que se creen dentro del tiempo que dure su suscripción.

En la siguiente imagen se muestra dicha estrategia de promoción:

Membresia Virtual

Obtén todos nuestros cursos y logra mejores oportunidades de trabajo o en tu empresa



Precio Normal \$150 USD Precio de Lanzamiento \$97 USD

10.4.6. Publicidad:

a) Plan de medios:

La compañía ha definido diferentes medios digitales para realizar su comunicación de forma creativa y a bajo costo. Dentro de la estrategia comercial se encuentra la inversión publicitaria en plataformas digitales como Facebook Ads, Google Adwords,

En la siguiente tabla realizamos una descripción breve en que consiste cada medio y observaciones respectivas.

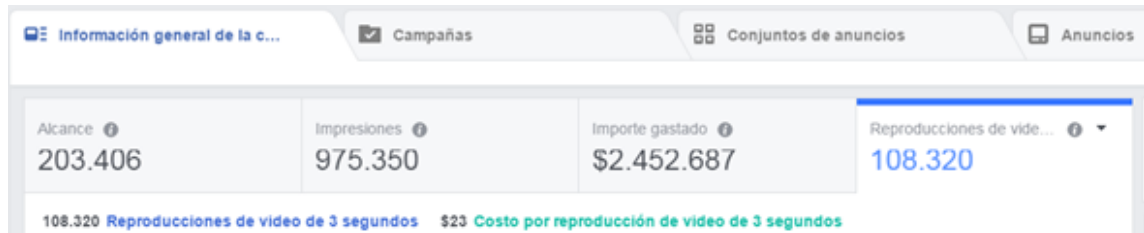
Tabla 49: Descripción de cada medio digital a utilizar

PUBLICIDAD / HERRAMIENTA	CARACTERISTICAS	OBSERVACIONES
Facebook Ads	Programa de publicidad de Facebook que permite realizar segmentaciones detalladas de personas de acuerdo a sus intereses, comportamientos e historiales de consumo. Existen más de 13 tipos de campañas publicitarias disponibles, las cuales pueden ejecutarse con solo tener una fan page.	Se utiliza para la promoción de nuevos cursos, fidelización a la marca y evangelización en latinoamerica a través de campañas de marketing de contenido.
Suite Adobe	Paquete de programas multimedias donde se encuentran principalmente Adobe Premiere Pro (Edición de Vídeo), Adobe Photoshop (Edición de fotografía e imagen), Adobe Illustrator (Edición de ilustraciones y graficos), entre otros programas profesionales para la producción multimedia.	Se utiliza para la creación de los videos que hacen parte de los cursos que se estan creando en la plataforma online. Tambien sirven para la creación de piezas publicitarias.
Google Adwords	Programa de publicidad de Google en el cual se puede realizar pauta en distintas campañas, ya sean por Search (Buscador de Google), Red de Display (Red de páginas y plataformas aliadas de Google donde sale su publicidad, Youtube (Segunda red social más grande del mundo). De acuerdo al tipo de campaña se realizan configuraciones especiales para alcanzar los objetivos de negocio que cuenta la empresa.	Mezcla de campañas publicitarias entre Facebook Ads y Google Adwords, principalmente utilizando la red de búsqueda y campañas de videos secuenciales y de remarketing en youtube para fortalecer el proceso de toma de decisión de los clientes.

Fuente: Elaboración propia.

b) Facebook Ads:

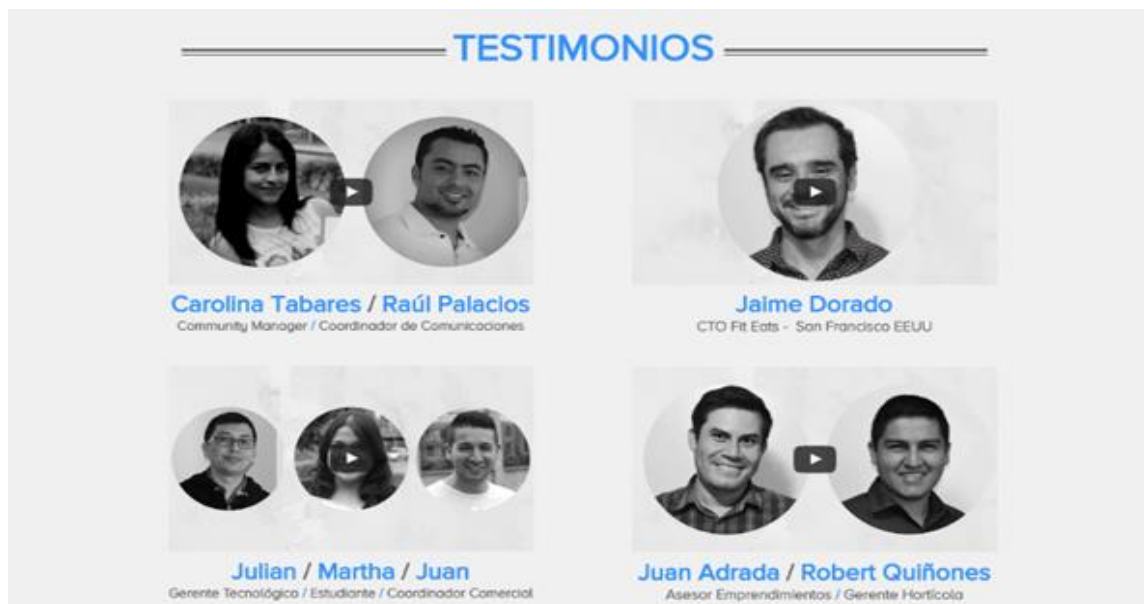
La publicidad generada estará basada en estrategias de Inbound Marketing, en las que la empresa creará embudos de marketing para que las personas conozcan de los cursos ofertados, puedan acceder a cursos gratuitos y con ello obtener interacciones que se puedan convertir en clientes.



Ejemplos de anuncios publicitarios

c) Voz a voz:

Uno de los factores claves dentro de la estrategia comercial es mostrar los diferentes casos de éxito que existen con personas que se han capacitado dentro de la plataforma, para ello la empresa creara videos con testimonios de sus estudiantes, los cuales hacen parte de su estrategia de comunicación y refuerzan la voz a voz de la empresa.



d) Viral marketing:

Existen metodologías para crear estrategias de marketing viral, que se puedan difundir en redes sociales a costos bajos o nulos. Para ello el componente creativo es clave dentro de la estrategia, ya que logra conectar a las masas y hacer que estas hablen de una temática. La empresa ha creado estrategias de viral marketing con comunidades propias como se visualizan en el siguiente ejemplo.



e) Cursos gratuitos:

Dentro de las estrategias comerciales y embudos de venta la empresa busca que sus prospectos tengan las primeras interacciones con su plataforma educativa, lo cual aumenta la tasa de compra. Para ello Conexo Digital ha creado cursos gratuitos de marketing digital, en los cuales los estudiantes logran adquirir habilidades básicas que los motiva a adquirir cursos más avanzados.



f) Post venta:

La estrategia de post-venta no solo estará enfocada en la generación de recompra, sino también en la fidelización y satisfacción de nuestros clientes, creando relaciones de confianza en el largo plazo.

Para realizar esta estrategia utilizaremos tres herramientas claves:

Tabla 50: Herramientas utilizadas dentro de la posventa

TECNOLOGÍA	CARACTERÍSTICAS	OBSERVACIONES
Automation Marketing	Son tecnologías que se utilizan para automatizar y personalizar las relaciones e interacciones que se tengan con los clientes y de esta forma contar con distintos momentos que contribuyan al incremento en ventas, adquisición de usuarios, re compra, programas de fidelización y de inducción y posicionamiento de marca.	Se crean todos los flujos de automatización para poder sincronizar y personalizar todas las actividades que realicen nuestros prospectos y con ello lograr una comunicación más efectiva y personalizada.
Google Analytics	Programa de medición web y movil de todas las actividades que realizan los usuarios en nuestros activos digitales. No solo nos brinda estadísticas básicas como número de visitas o sesiones, sino también nos ayuda a identificar patrones de compra y comportamiento, configurar objetivos de negocios para mejorar la toma de decisiones, entre otras funcionalidades basadas en información propia contrarestanda con información externa de Google.	Se instala en todas las páginas y plataforma online que cuenta la empresa para tener una medición detallada de las actividades que realicen los usuarios y estudiantes.
CRM Insightly	Customer Relation Manage, es un sistema para gestionar las relaciones con los clientes y llevar un control eficiente de todas las actividades basados en flujos de trabajos y con ello fortalecer los procesos comerciales de la compañía.	Contribuye al fortalecimiento de la capacidad comercial para llevar una eficiente gestión de mercadeo

Fuente: Elaboración propia.

g) Eventos presenciales:

Dentro de las estrategias publicitarias, la empresa realizara eventos masivos gratuitos y pagos en las principales ciudades de Latinoamérica. También ha realizado un convenio informal con el programa de aceleración de empresas de Google Launchpad, el cual se realiza en varios países dentro del mercado

meta, en los cuales el Gerente General de Conexo Digital es invitado especial dentro del evento.



h) Relaciones públicas:

La empresa está realizando convenios y alianzas con diferentes institutos, universidades y cámaras de comercio para la comercialización en conjunto de su plataforma educativa, en la cual estas organizaciones reciben comisiones por las membresías generadas y también crean un modelo de negocios a partir de esta metodología.

10.4.7. Pruebas físicas:

Implica cualquier indicador de que se llevó a cabo dentro del servicio, ya sea un empaque o un recibo de entrega. Conexo Digital desea brindar confort y tranquilidad a sus clientes, con ayuda de que su personal este bien capacitado; con certificaciones, que cuente además con un excelente sitio web y una atención de primera. Es lo que el proyecto quiere reflejar ante sus usuarios.

Marca consistente en todas las comunicaciones: No únicamente en correo electrónicos, sino también llamadas, video llamadas que acerquen más el cliente con el personal de “Conexo Digital”.

Sito web: La plataforma e-learning, es el sitio web por donde los usuarios podrán interactuar directamente con los profesionales encargados para brindar los servicios de educación.

Tecnología: La plataforma para la gestión, creación y soporte de los cursos online será www.hotmart.com la cual es una herramienta todo en uno de educación online que cuenta con creación de membresías, pagos, creación de clases y cursos, soporte a estudiantes, entre otras opciones.

El centro de servicio principal: se atenderá vía virtual a través de la página web y correos electrónicos.

Conexo Digital está justo por encima de la media en su esfuerzo por seguir estrategias que capitalicen las oportunidades externas y eviten las amenazas esto quiere decir que no está del todo preparada para el máximo aprovechamiento de las oportunidades del entorno y puede seguir mejorando a medida que logre superar las amenazas mediante planes de acción a corto mediano y largo plazo.

Ubicación: Las instalaciones del proyecto están ubicadas en la ciudad de Popayán, Cauca, Colombia. Localización donde se realiza toda la creación, mejora y comercialización de los diferentes infoproductos, además del funcionamiento de oficinas de coworking y un consorcio de empresas de tecnología.

10.4.8. Personas:

A pesar de que el proyecto es un startup emergente posee fortalezas que la hacen una organización competitiva en el sector, demuestra que el proyecto a pesar de tener muchos elementos por mejorar es una organización innovadora que internamente tiene fortalezas destacables y es necesario como organización direccionarla al cumplimiento de los objetivos propuestos por la alta gerencia y con su equipo de trabajo.

a) Equipo de trabajo

Conexo Digital cuenta con 7 colaboradores: “Director General, Director Creativo, 2 Community Manager, 1 freelance, 1 Asesor Comercial y 1 Contadora.

- *Director general:* se localiza en la cúpula del organigrama, debido a que es quién controlará los demás departamentos. El director general deberá estar coordinando cada una de los departamentos a su cargo, estar debidamente informado y tomar decisiones acerca de las propuestas planteadas por cada departamento, con el fin de lograr los objetivos organizacionales. Es el encargado de velar por el cumplimiento del direccionamiento estratégico en general, esto mediante información, asesoramiento de su equipo de trabajo y las capacidades individuales que posee. Creativo, proactivo, visionario, establecer prioridades, buen manejo de la comunicación, análisis de la información, trabajo en equipo, auto motivado, autoaprendizaje, construya relaciones de ganar-ganar, trabaje sinérgicamente, inspire a otros.
- *Director creativo:* Diseña e implementa las estrategias de marketing, posicionamiento y comercialización de productos o servicios. Asesora los contenidos en el diseño y la difusión de los materiales de información y promoción. Responsable de concretar alianzas estratégicas con los socios. Seguimiento y registro de las actividades a su cargo, sistematizando los avances logrados y el resultado de los compromisos asumidos. Desarrolla la estrategia de promoción del servicio ofrecido.
- *Contador público:* Llevar las cuentas de la organización, efectuar pagos, cobros, etc. Reflejar todo ello en el libro de cuentas.
- *Community Manager:* El especialista en negocios, profesional capaz de: anticiparse con los elementos legales, logísticos, financieros, económicos y administrativos necesarios para desplegar una gestión proactiva de acuerdo con las condiciones específicas que le toque enfrentar en los momentos del desarrollo del negocio internacional. Analizar en forma cuidadosa los detalles que le dan éxito al negocio pero que a la vez le permiten alcanzar los objetivos propuestos por su organización. Conocer

los términos de negociación suscritos en los diferentes acuerdos que el país haya firmado con otros en el campo del comercio internacional.

- *Asesor comercial:* asesor al proyecto para comprometer a la organización al cumplimiento de sus obligaciones financieras, además de orientar al gerente en el diseño de estrategias y actividades que contribuyan a que el proyecto logre los objetivos. Juzgar si las estrategias y actividades que la gerencia propone desarrollar, contribuyan al cumplimiento de los objetivos.
- *Secretaria:* Organizar y velar por el correcto funcionamiento de la dependencia, en cuanto a los servicios que en ella se brinden, especialmente en la organización de archivos, atención al público, transcripciones y dotación de papelería y útiles para la oficina y ejecutar las actividades que le correspondan para el cumplimiento de los procedimientos establecidos en la entidad.
- *Personal de aseo:* Sera la encargada de mantener ordenado el lugar, aseado y presentable al público, así mismo, de atender en la cocina a los que lo necesiten. Especificaciones de clase

10.4.9. Proceso:

El proceso es cualquier elemento dentro de la organización que posea un impacto en la forma en la que es manejado el servicio, así como la cantidad de consultas y sugerencias que los vendedores reciben sobre el producto. Más personal de ventas está involucrado en la conversión.

Coworking; las locaciones donde se prestarán los cursos presenciales, además de los hoteles, donde encontramos una infraestructura mucho más competitiva que la que tenemos trabajando en nuestra casa. Podemos disponer de sala de juntas y de reunión donde recibir a nuestros clientes, un lugar donde separar vida laboral y personal. Nos podemos relacionar con otros profesionales y compartir un café o algún proyecto.

Socios: Hubspot busca formar asociaciones con las principales compañías de medios como Facebook y Google, además de socios locales.

Proveedores: Conexo Digital, posee factores relevantes para la oferta de sus servicios, se requiere un servicio de equipos y maquinarias altamente especializadas, red de servicios de internet de alta confiabilidad, servicios básicos de energía, acueducto, aseo, electricidad y telefonía de calidad confiable. Los proveedores de “Conexo Digital” no ejercen un alto impacto sobre la organización, es importante fortalecer relaciones comerciales pues esto le va a permitir a la organización aumentar su red de contactos y ser reconocida en el sector.

10.4.10. Análisis del microambiente

a) Análisis del entorno nacional

El marketing digital se ha posicionado como el nuevo rumbo para el desarrollo de las estrategias empresariales en este entorno, en la medida en que simplifica los procesos de marketing entre la empresa y los clientes, ahorra tiempo y agiliza las respuestas a sus necesidades y permite que las estrategias de mercadeo de la empresa estén presentes en los nuevos espacios y aprovechen las ventajas potenciales del conjunto de tecnologías de información y comunicaciones.

Colombia es el segundo país de Latinoamérica con más penetración en Internet. En un informe que realizó Microsoft llamado Travesías del nuevo comprador, muestra como Colombia es el segundo país de Latinoamérica con más penetración de Internet. En este informe el país con más penetración en Internet es Chile con 56% luego Colombia con 54% y tercero Argentina con 52%. Esto significa que en Colombia por cada 100 habitantes 54 aproximadamente tienen acceso a internet. Esta cifra es bastante buena ya que de acuerdo con Internet Worls Stats, el promedio de los países de Europa es de 58.4%, es decir estamos casi a niveles europeos en términos de penetración a Internet. De acuerdo con el estudio de Microsoft, Colombia es el tercer país de Latinoamérica en número de usuarios con 25 millones de usuarios de Internet, después de Brasil

(80 millones de usuarios de Internet) y México (42 millones de usuarios de Internet)⁵⁰.

A nivel nacional el país está adaptándose a los nuevos cambios y oportunidades que representa el mundo on-line, la generación de expectativas, proyecciones y especulaciones encuadra cambios estructurales y de diseño, más aún en un sector como el marketing online, marcado por constantes transformaciones tecnológicas, evolución de modalidades de uso y servicios altamente innovadores.

10.4.11. Análisis del macroambiente

a) Análisis del entorno internacional

El marketing digital es la aplicación de las estrategias de comercialización llevadas a cabo en los medios digitales, en el ámbito digital aparecen nuevas mediciones reales de las estrategias empleadas en una organización y elementos que se enfocan en el usuario y la demanda inmediata de los mismos, para lo cual deben surgir herramientas y posibilidades de satisfacción.

Cambia entonces el paradigma en las técnicas de comercialización, el usuario es capaz de buscar aquello que quiere y evaluar si su decisión es correcta, tiene la posibilidad de leer reseñas, comentarios y evaluaciones de otros usuarios a nivel mundial. La globalización enmarca el marketing digital como una herramienta adherida al desarrollo empresarial.

En Latinoamérica la penetración se encuentra por encima del promedio mundial pero muy por debajo de Estados Unidos. Sobresale la penetración en América del Sur comparado con Centroamérica. El comercio electrónico evidencia un gran crecimiento en todo el mundo, siendo ya un negocio que supera \$1,2 Trillones de Dólares a nivel mundial. Sobresale la baja participación de Latinoamérica, y a sus veces el rápido crecimiento que evidencia ASIA.

⁵⁰ Tomado de: Artículo web: www.elcolombiano.com/blogs/marketingdigital/tag/estadisticas-de-internet-en-colombia

10.5. Objetivo 5. Diseñar una estrategia de *Inbound marketing* para reforzar el estudio de marketing, la cual priorice la creación de contenido digital para el posicionamiento de la idea de negocio.

Como quinto objetivo, y después de haber realizado la actividad de las encuestas (objetivo 2) y el marketing mix (objetivo 4), a continuación, se procede plasmar la creación de la estrategia de *Inbound marketing* o *marketing de atracción*, útil para la creación de estrategias de marketing online que permite captar clientes a través de acciones combinadas de marketing de contenidos y presencia de redes sociales.

10.5.1. Embudo cíclico de valor

La estrategia de marketing digital que se construye se encuentra basada en la creación de un Embudo Cíclico de Valor, a través de la metodología Inbound Marketing de la compañía de Hubspot.⁵¹

La estrategia está basada en la generación de un embudo inicial de campañas de marketing digital a través del programa de publicidad de Facebook Ads el cual permite realizar anuncios específicos a audiencias detalladas al público objetivo en las distintas plataformas como Facebook, Instagram, enviar personas a WhatsApp⁵² y realizar pauta digital en sitios web aliados a dicha plataforma de publicidad.

Una de las características de esta plataforma de publicidad es que cuenta con más de 2.3 billones de usuarios dentro de su base de datos, los cuales pueden segmentarse de manera detallada a través de ubicaciones geográficas, edades, sexos, idiomas, intereses, comportamientos digitales y otros aspectos relacionados a datos demográficos.

⁵¹ Explicación de metodología Inbound Marketing extraído desde el portal principal: www.hubspot.es/inbound-marketing.

⁵² Campaña de tráfico o mensajes para enviar personas/navegantes que están en Facebook e Instagram hacia WhatsApp.

Dentro de la estrategia se plantea generar 2 momentos específicos donde intervienen varios embudos de marketing digital de acuerdo al comportamiento digital de los usuarios con los respectivos anuncios y páginas de venta.

Para esta estrategia se han elaborado varios activos digitales los ya mencionados y explicados en el objetivo 4, como lo son; vídeos de venta, sitio web de venta, vídeos de tips, anuncios en vídeo, documentos de presentación de la oferta, vídeos de testimonios entre otros archivos multimedia para la ejecución de la estrategia.

A continuación, se detalla en que consiste cada uno de los momentos con sus respectivos embudos:

10.5.2. Definir el buyer persona

En este escenario, uno de los principales diferenciales es la definición exacta del *buyer* persona (cliente ideal) para que las acciones de marketing sean precisas y eficientes. Para conseguir optimizar la estrategia, se realiza una descripción detallada de los clientes potenciales de “Conexo Digital”, mezclando variables sociodemográficas (edad, aficiones, poder adquisitivo, preferencias de búsqueda), hábitos de consumo, comportamiento del usuario, entre otras características específicas, todo con el objetivo de formarse una imagen real de sus posibles segmentos de compradores.

Perfil Del Cliente Ideal: Profesionales hispanohablantes con un rango de edades entre 25 y 45 años, en carreras de diseño gráfico, administración de empresas, comunicación social, ingeniería de sistemas y electrónica quienes estén interesados en aprender del marketing digital.

10.5.3. Ciclo de compra y el embudo de conversión

Comprender el ciclo de compra que va a seguir el cliente potencial es vital para conseguir desarrollar con éxito la estrategia de Inbound Marketing. Los usuarios pasan por distintas etapas a la hora de relacionarse con alguno de los cursos ofertados por “Conexo Digital”. Según la fase del ciclo de compra en la que se encuentren, los clientes potenciales demandan cosas distintas.

El embudo de conversión permite saber qué es lo que necesita cada usuario para conseguir avanzar en las distintas etapas y convertirse en cliente final y más tarde, fidelizarlo para convertirlo en embajador de “Conexo digital”.

Momento 1: “Llegar a personas que no me conocen”

Lo que se quiere es dirigirse al público objetivo que no conoce la oferta de “Conexo Digital” y facilitar la captación de nuevos clientes. *Ver ilustración 40: Embudo del “momento 1” estrategia inbound de marketing.*

Ilustración 34: Embudo del “momento 1” estrategia inbound de marketing

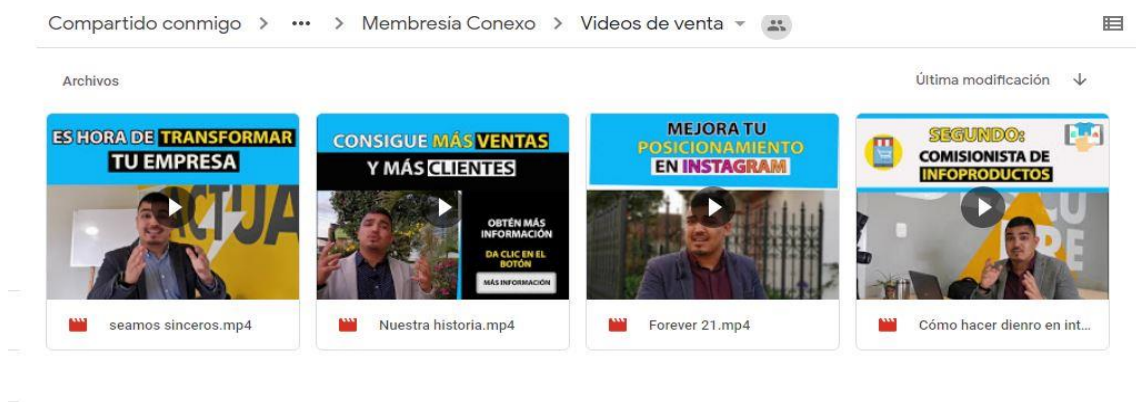


Fuente: Elaboración propia

En este “momento 1” se crea un embudo en el que se dirige un anuncio específico donde se aporta valor a la audiencia específica a través de “vídeos de tips” para posteriormente llevarlos a un escenario persuasivo “páginas de ventas” y lograr convertir a esos usuarios en prospectos y con ello captar un volumen de ventas determinado al convertir al usuario en un nuevo cliente.

Para este “momento 1” el contenido de valor que se ha planteado se encuentra en formato vídeo, con una duración en promedio entre 1 o 2 minutos. En la siguiente ilustración se encuentran algunos vídeos que se grabaron para dicho momento.

Ilustración 35: Contenido digital del "momento 1"



Fuente: Elaboración a partir de “Conexo Digital”.

Momento 2: Re - Targeting

El “momento 2”, se alimenta del “momento 1”, debido a que, de acuerdo a las interacciones, visitas y reproducciones obtenidas se pueden crear otros embudos para reforzar la estrategia de marca y generar urgencia en la adquisición del producto digital. (Ver anexo N°4: Elaboración de los embudos, estrategia inbound marketing)

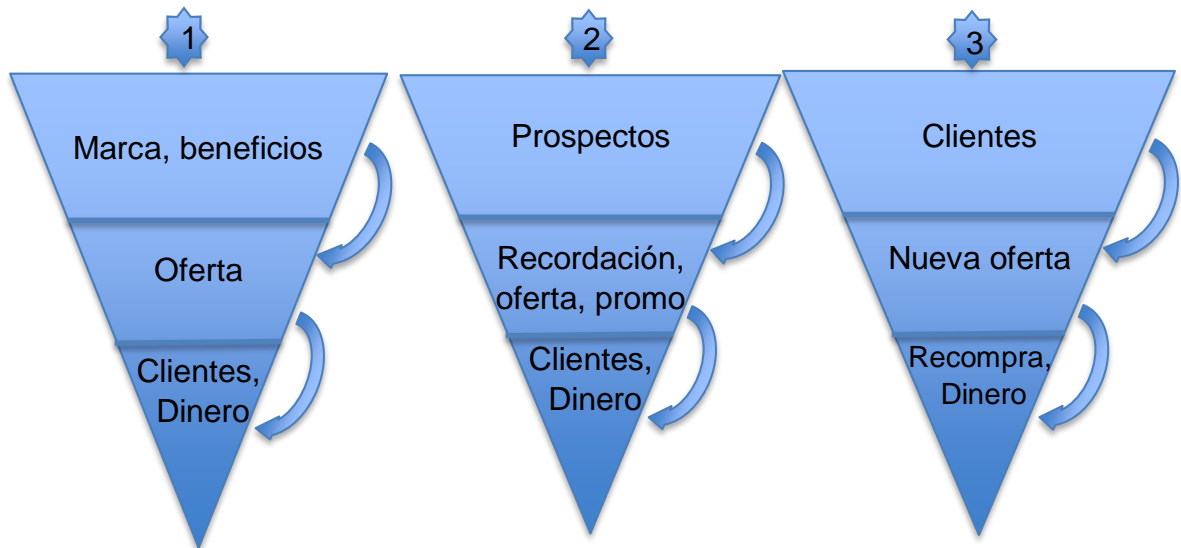
La siguiente ilustración ejemplifica los 3 indicadores claves dentro de la estrategia: (ver ilustración 43: Indicadores claves del inbound de marketing)

Ilustración 36: Indicadores claves del inbound de marketing



Fuente: Elaboración a partir de "Conexo Digital".

Ilustración 37: Embudo del "momento 2" estrategia inbound de marketing



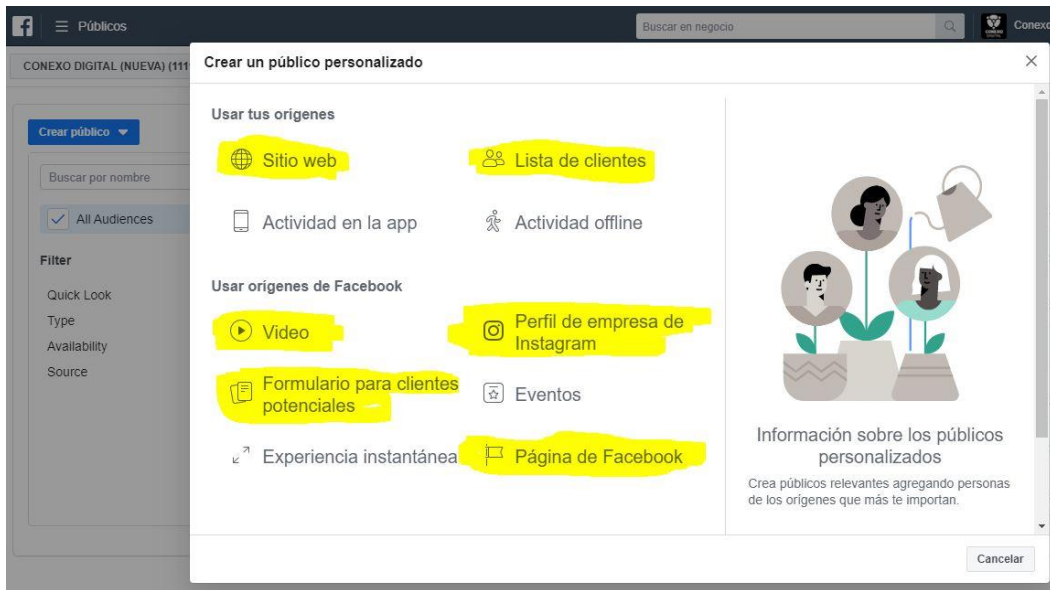
Fuente: Elaboración propia

Este segundo momento es una estrategia de Re-Targeting (Volver a dirigir anuncios a aquellos que han interactuado) y está dividido en tres tipos de embudos tal como se aprecia en la - ilustración 43: Embudo del "momento 2" estrategia inbound de marketing – donde se crean y los cuales se detallan a continuación:

1. Indicador “Visitas”: Se presenta un anuncio donde hable de los beneficios y propuesta de valor de la Membresía Online para posteriormente presentar de nuevo la oferta y con ello captar a un volumen de clientes.
2. Indicador “Prospectos”: Se crea un nuevo embudo con aquellas personas que han mostrado más interés en la oferta de “Conexo Digital” debido a que han completado un formulario, han escrito un mensaje a uno de los asesores o han dado clic en el botón de pago, pero aún no se han convertido en clientes. Para estas personas se crea un embudo de re-targeting donde el objetivo del anuncio es generar recordación de la oferta actual y con ello reforzar la compra del producto digital.
3. Indicador “Clientes”: El programa de publicidad de Facebook Ads, permite identificar específicamente quienes dentro de la plataforma han realizado una compra o se encuentran en la base de datos de clientes antiguos para poder específicamente segmentar a estas personas a través de una campaña de re-targeting donde el objetivo es generar una re-compra presentando una nueva oferta de un producto similar o complementario.

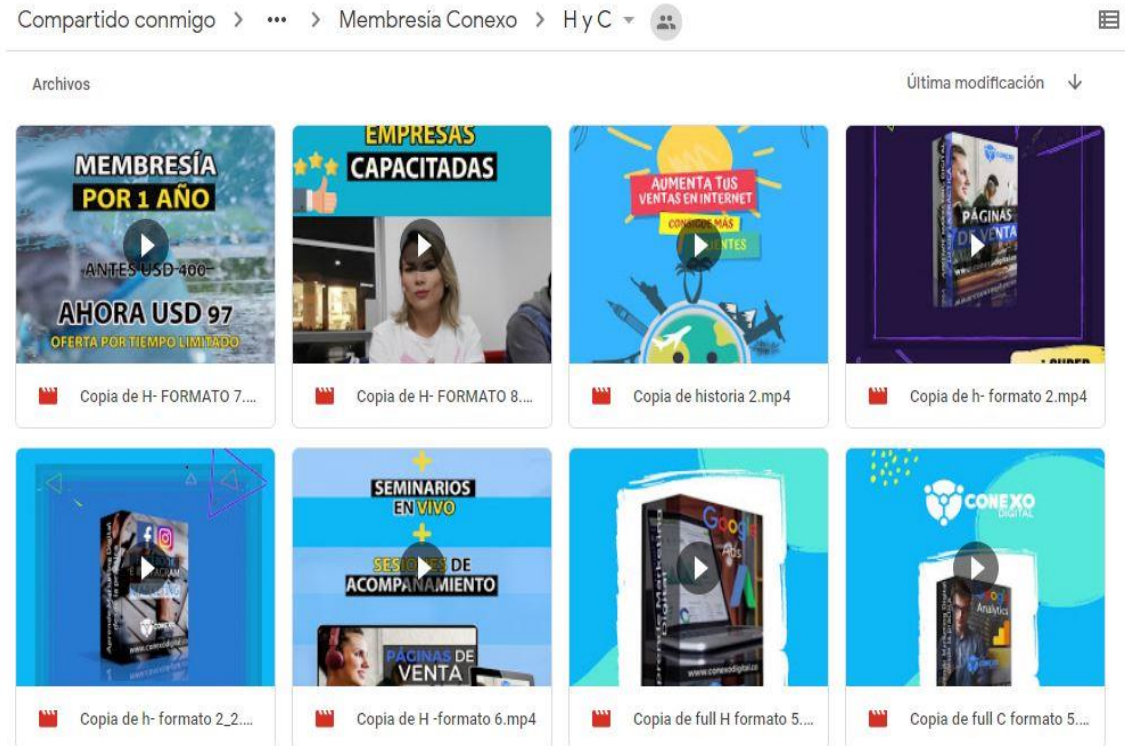
Para la realización de este “momento 2” se debe crear una audiencia denominada “Audiencia personalizada” en la cual existe la posibilidad de segmentar interacciones en activos digitales como: sitio web, lista de clientes, video, perfil de empresa de Instagram, formulario para clientes potenciales, página de Facebook. *Ver ilustración 44: Audiencia personalizada con activos digitales.*

Ilustración 38: Audiencia personalizada con activos digitales



Fuente: Elaboración propia en Facebook Ads.

A continuación, se ilustra a modo de ejemplo los anuncios en vídeos que nutren el “momento 2”:



10.6. Objetivo 6. Realizar un estudio técnico en donde se puntualice y describa los tipos de tecnologías, integraciones y desarrollos que se requieren para la puesta en marcha de la plataforma de educación online.

En este objetivo se da a conocer las opciones de localidad del proyecto “Conexo Digital” desde donde entrará en funcionamiento con el uso de su plataforma de educación virtual. Además de criterios de valor en el entorno en que se desenvuelve mediante la prestación de un servicio diferenciado y de calidad que satisfaga las necesidades del cliente.

10.6.1. Tamaño del proyecto

a) Capacidad instalada

La capacidad instalada del proyecto “Conexo Digital” no se calcula en la cantidad de cursos capaces de producir, si no en la cantidad de cursos capaces de vender, dado que los factores de producción se limitan principalmente en la comercialización.

Tabla 51: Proyección tamaño del proyecto

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
Ventas (Numero de cursos a vender)	1.000	3.000	5.000	8.000
Porcentaje del mercado	0,13%	0,38%	0,63%	0,99%

Fuente: Elaboración propia

Esto representa menos del 1% del total del mercado para el primer año.

b) Tipo de empresa:

La naturaleza del proyecto es una Startup de base tecnológica (Emprendimiento tecnológico con un modelo de negocio escalable) cuya principal fuente de trabajo es gracias a las Tecnologías de Información y Comunicación (TICs), pues mediante la plataforma de e-learning se prestará el servicio on-line enfocada en la enseñanza de marketing digital y habilidades blandas para el mundo digital.

Al ser el proyecto una plataforma on-line que no requiere producir ni enviar productos físicos a ninguna parte del mundo, el alcance del mercado a través de canales digitales es dirigido a una población quienes desean capacitarse en marketing digital y habilidades blandas sin necesidad de ir a comprar algún producto físico o asistir a alguna aula de clases presencial.

c) Tecnología:

Para la elaboración del servicio, no se requiere de materia prima esencial o de alguna tecnología en específico, el servicio se dará de forma virtual, es así que para la gestión, creación y soporte de los cursos online se hará a través de www.hotmart.com, una herramienta todo en uno de educación online que cuenta con creación de membresías, pagos, seguridad, creación de clases y cursos, soporte a estudiantes, entre otras opciones.

d) Publicidad:

La introducción al mercado de marketing digital de Conexo, debe generar un reconocimiento de marca, con escasa inversión en publicidad, pero gran impacto ilustrativo, se debe incurrir en menores costos y evitar el estancamiento tecnológico. Uno de los potenciales es la diferenciación en creatividad y forma, lo que permite que el servicio sea de gran atractivo; el potenciar la denominación de origen juega un papel importante en los mercados internacionales, al presentar efectos innovadores en la medición de la capacidad creativa intelectual.

10.6.2. Localización

a) Factores determinantes de la macro localización.

“Conexo Digital” startup colombiana que como accionar físicamente se ubica en la ciudad de Popayán, departamento de Cauca, pero la distribución del servicio se hace de manera virtual, a través de la plataforma de educación on-line, que es el fin por el cual se evalúa este nuevo servicio digital, del cual se realiza el presente estudio.

Población en el área metropolitana: La población aproximada en el municipio en su área metropolitana es 439.356 habitantes, la cual es una población con mayoría estudiantil y profesionales a la cual apunta el servicio virtual de educación especializada en marketing digital.

Localización del mercado: Aunque físicamente “Conexo Digital” está ubicada en la ciudad de Popayán, no altera la presentación del servicio, pues se hace de manera virtual. Teniendo en cuenta que la mayor proporción de empresas y negocios se encuentran en la ciudad de Bogotá, Cali, Medellín, a estas se le suman Popayán, pues donde se ubica físicamente el proyecto, además de ciudades intermedias como Pasto y Neiva por su cercanía de ciudades universitarias.

Materias primas: En cuanto a las materias primas, en la ciudad se encuentran los proveedores necesarios, pues para la elaboración de los infoproductos solo se requiere de cámara profesional, teléfono celular y computador a internet, además de que los productos mencionados no requieren una de una compra constante ni masiva, son fácilmente de adquirir en la ciudad de Popayán.

Vías de acceso y transporte: Popayán cuenta con Aeropuerto y Terminal de transporte por si el equipo de trabajo requiere viajar a presentarse en algún tipo de cursos o talleres en otras ciudades.

Seguridad: El orden público y la seguridad son vitales para la actividad empresarial y en este aspecto el municipio de Popayán cuenta con un área geográfica la cual no se presta para actividades bélicas de este modo se puede catalogar como una de los municipios más seguros del departamento, teniendo en cuenta también que los organismos de seguridad del estado se encuentran ubicados en esta zona del departamento

Confiables y disponibilidad de los sistemas de apoyo: Los sistemas de apoyo requeridos por la organización como policía, hospitales, servicios financieros, servicios de mantenimiento de equipos, transporte público, en la ciudad de Popayán son de fácil acceso, confiables y de calidad.

Información del informe de Microsoft: Colombia es el segundo país de Latinoamérica con más penetración en Internet, en un informe que realizó Microsoft llamado “*Travesías del nuevo comprador*”. Según el informe, el país con más penetración en Internet es Chile con 56% luego Colombia con 54% y tercero Argentina con 52%, esto significa que en Colombia por cada 100 habitantes 54 aproximadamente tienen acceso a internet. Esta cifra es bastante buena ya que de acuerdo con Internet *Worlds Stats*, el promedio de los países de Europa es de 58.4%, es decir estamos casi a niveles europeos en términos de penetración a Internet.

De acuerdo con el estudio de Microsoft “*Travesías del nuevo comprador*”, Colombia es el tercer país de Latinoamérica en número de usuarios con 25 millones de usuarios de Internet, después de Brasil (80 millones de usuarios de Internet) y México (42 millones de usuarios de Internet).⁵³ En Latinoamérica la penetración se encuentra por encima del promedio mundial pero muy por debajo de Estados Unidos. Sobresale la penetración en América del Sur comparado con Centroamérica. El comercio electrónico evidencia un gran crecimiento en todo el mundo, siendo ya un negocio que supera \$1,2 Trillones de Dólares a nivel mundial. Sobresale la baja participación de Latinoamérica, y a su vez el rápido crecimiento que evidencia ASIA.

Se puede decir entonces, que dentro de esta macrolocalización existe una gran oportunidad debido a la necesidad que tienen las empresas de ingresar a un proceso de transformación digital⁵⁴, en donde desarrollar habilidades de marketing digital y habilidades blandas se transforma en un requisito para millones de profesionales en toda América Latina y es ahí donde la idea de negocio de “Conexo Digital” mediante su plataforma de educación online puede apalancarse de este crecimiento y tendencia del *online marketing* que crece a nivel mundial.

⁵³ Tomado de: Artículo web: <http://www.elcolombiano.com/blogs/marketingdigital/tag/estadisticas-de-internet-en-colombia>

⁵⁴ Definición de concepto de transformación digital <https://www.powerdata.es/transformacion-digital>

Ilustración 39: República de Colombia



Ilustración 40: Departamento del Cauca



El departamento del Cauca es reconocido por la calidad de su talento humano TIC en el desarrollo de contenidos digitales en todo el país y de la región.

Ilustración 41: Municipio de Popayán



b) Factores determinantes de la micro localización.

Objetivo: Escoger un lugar con buenas vías de acceso, con costos bajos de servicios, que cumpla con requisitos de calidad y que sea comercial y sea visible al público.

La micro localización de “Conexo Digital” se seleccionará de manera estratégica, teniendo en cuenta factores que ayudarán a tomar la mejor decisión en cuanto al lugar de establecimiento del proyecto. Para ello, se utilizará un método de evaluación en el que se escogen unas alternativas de localización y criterios considerados importantes, los cuales reciben un peso y una calificación respectiva, a partir de ellos se obtiene un puntaje y se escoge el mayor. Así, se determina la ubicación más apropiada.

Evaluación de la micro localización: para la localización del proyecto se optó por 5 lugares en la ciudad de Popayán: Ciudad jardín, Las Américas, Pomona, Esmeralda, y el Modelo.

Tabla 52: Evaluación micro localización

OBJETIVO	ALTERNATIVAS			
	Esmeralda	La Aldea	Barrio Bolívar	Modelo
Vías de acceso	CUMPLE	NO CUMPLE	CUMPLE	CUMPLE
Calidad del local	NO CUMPLE	CUMPLE	NO CUMPLE	CUMPLE
Disponibilidad de Servicios Públicos y bajos costos	CUMPLE	CUMPLE	CUMPLE	CUMPLE
Visibilidad	NO CUMPLE	NO CUMPLE	CUMPLE	CUMPLE
Seguridad del sector comercial	NO CUMPLE	CUMPLE	NO CUMPLE	CUMPLE
comercial	CUMPLE	NO CUMPLE	CUMPLE	CUMPLE

Fuente: Elaboración propia

También hemos identificado varios factores relevantes, de acuerdo con los requerimientos del objetivo, el lugar deberá cumplir con los siguientes criterios necesarios para un adecuado funcionamiento del servicio:

Criterios de la Micro localización:

1. Buena accesibilidad.
2. Calidad servicios públicos y telecomunicaciones.
3. Visibilidad (entorno comercial).
4. Amplitud del área construida.
5. Seguridad del sector (imagen).
6. Permisos para remodelación y parqueo.
7. Calidad estructura local.
8. Costo presupuestal de negociación del local (arriendo o compra del inmueble).

Tabla 53: Criterios de micro localización

Criterio	peso	%	Ciudad jardín		Las Américas		Pomona		La esmeralda		B. Modelo	
			CAL	TOT	CAL	TOT	CAL	TOT	CAL	TOT	CAL	TOT
Calificación												
Buena accesibilidad	5	17%	5	0.85	4.0	0.68	4.5	0.765	4.1	0.697	4.8	0.816
Calidad servicios	3	10%	4.5	0.45	4.0	0.4	4.1	0.41	3.8	0.38	4.5	0.45
Visibilidad comercial	5	17%	4.6	0.782	3.8	0.646	3.2	0.544	4.9	0.833	4.5	0.765
Amplitud del área construida	4	13%	4.7	0.611	3.5	0.455	4.0	0.52	4.0	0.52	4.6	0.598
Seguridad del sector	5	17%	4.8	0.816	4.0	0.68	4.3	0.731	3.5	0.595	4.7	0.799
Permisos para remodelación	3	10%	4.6	0.46	4.5	0.45	4.5	0.45	4.4	0.44	4.6	0.46
Calidad estructura construida	2	6%	4.5	0.27	4.2	0.252	4.4	0.264	3.9	0.234	4.3	0.258
Costo pre-supuestable de negocio	3	10%	4.0	0.4	4.5	0.45	4.6	0.46	4.2	0.42	4.4	0.44
TOTAL	30	100%		4.639		4.013		4.144		4.119		4.586

Fuente: Elaboración propia

Con la anterior información se concluye que la micro localización se define como dos posibles lugares para realizar el proyecto, Barrio Ciudad Jardín y Barrio Modelo. Con un porcentaje de 4,639% y un 4,586% respectivamente. Ambos cumplen con los requerimientos para realizar el servicio de “Conexo Digital”.

Ilustración 42: Barrio Ciudad Jardín



Fuente: Google maps

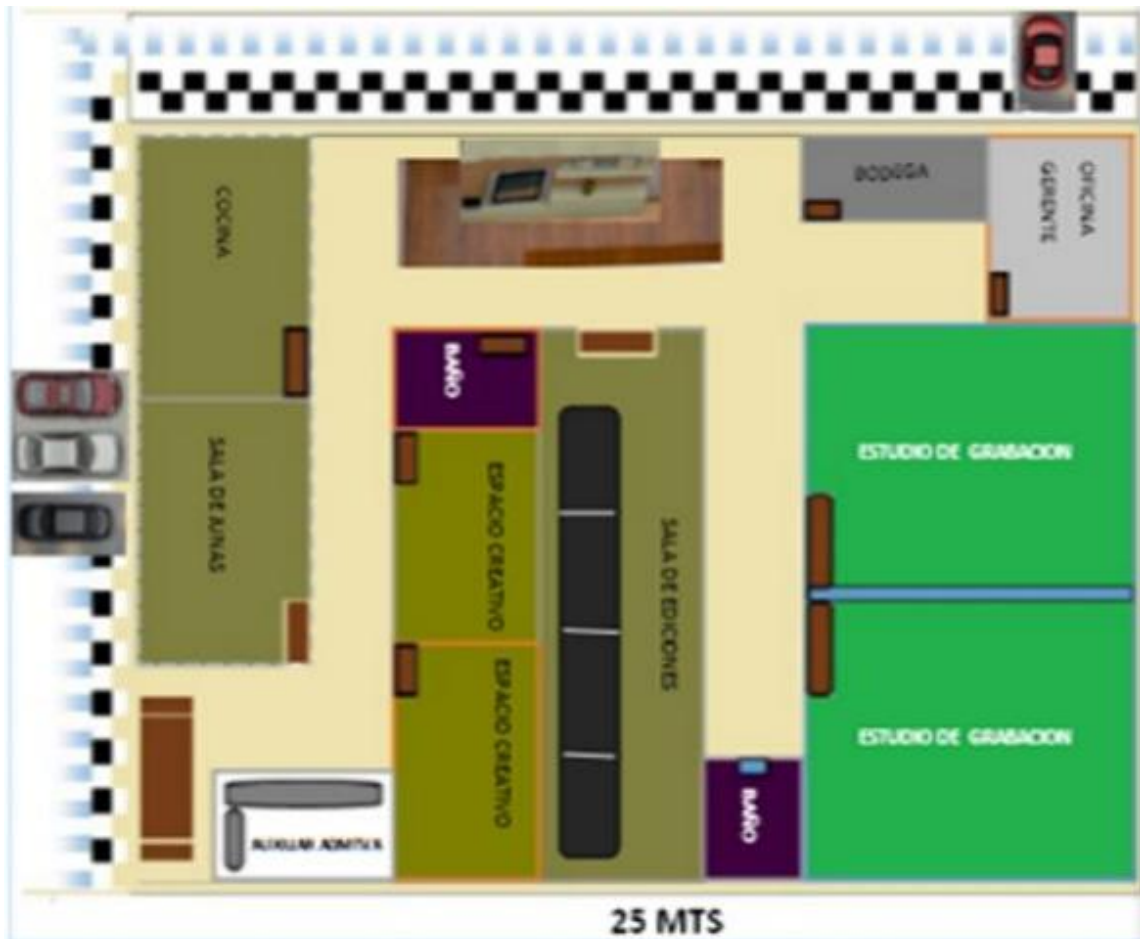
10.6.3. Distribución de planta

Recordemos nuevamente que en el presente documento se evalúa la prefactibilidad de la plataforma de educación online, la cual consta de cursos especializados en marketing digital, así entonces a continuación se elabora una distribución del lugar donde el proyecto “Conexo Digital” opera y que las instalaciones estén dotadas de:

- 2 pequeños estudios de grabación modulares.
- Sala de producción de contenido.
- Espacios creativos para montaje de campañas y estrategias digitales.
- Oficina Directivos, sala de Juntas, recepción, cocina, zona de recreación y baños.

Además, busca crear un ambiente diferente, dibujar de tal forma que cuando las personas que visiten el espacio encuentren frases de creatividad y motivación personal. En cuanto a la pintura, se desea que las instalaciones tengan los colores de logo: azul y blanco, lo que se busca es que siempre que vean estos dos colores juntos se crea una recordación de marca.

Ilustración 43: Distribución de planta



Fuente: Elaboración propia

“Conexo Digital” debe concentrarse en la ventaja competitiva del diseño, el atractivo y calidad del servicio, su alta dimensión intelectual y creativa, ofrece una capacidad de respuesta apta a la demanda del servicio. Las alternativas de diversificación e incursión en mercados digitales, auguran éxitos y aceptación si se realiza una planificación de forma precisa y concreta que permita impulsar el desarrollo no solo de “Conexo Digital”, sino del mismo mercado.

10.7. Objetivo 7. Elaborar un estudio financiero que evalúe el costo total del proyecto; su rentabilidad, inversiones, costos, gastos y demás indicadores claves para dar viabilidad a la idea de negocio.

Después de realizado cada uno de los objetivos previos, se procede con el desarrollo del último objetivo del presente estudio; que recoge toda la información cuantitativa del mismo, donde se analiza económicamente la viabilidad del proyecto; si genera valor y si es rentable para tomar la decisión de entrar en él. Se da a conocer la inversión que se necesita, el retorno de la misma, el coste de adquisición de cliente y cuánta liquidez se necesita para sobrevivir en las etapas iniciales, vital para la puesta en marcha de la presente idea de negocio.

10.7.1. Demanda para el proyecto “Conexo Digital”

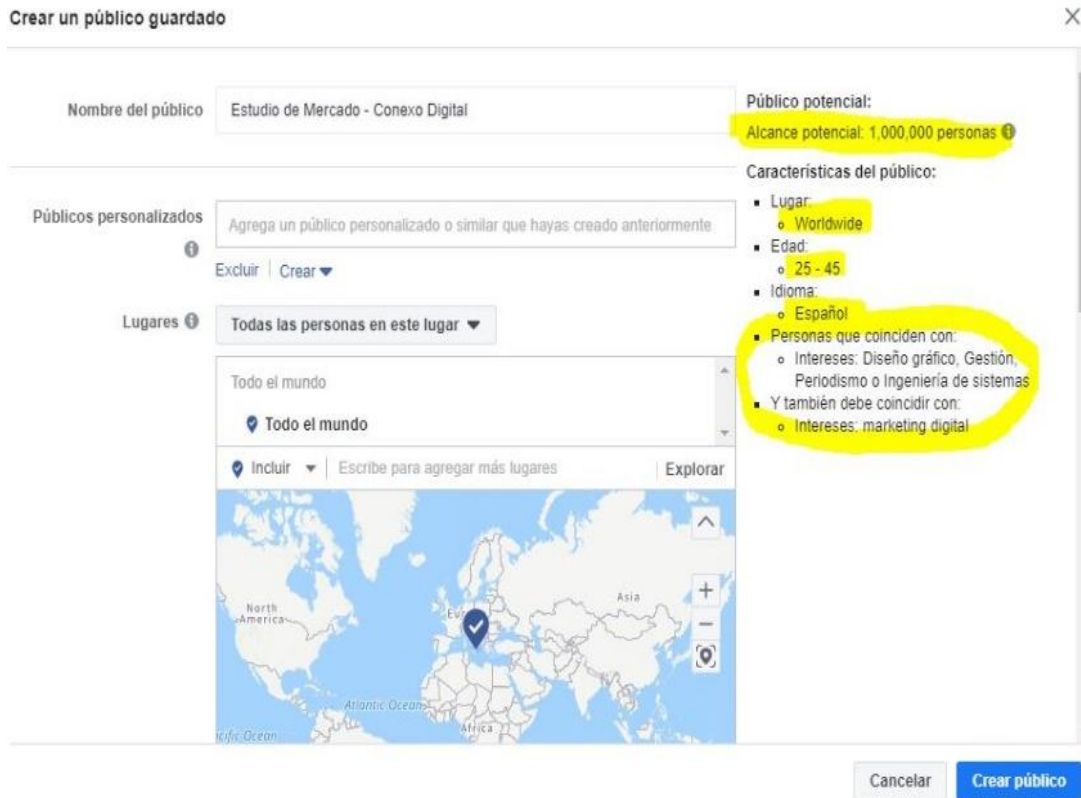
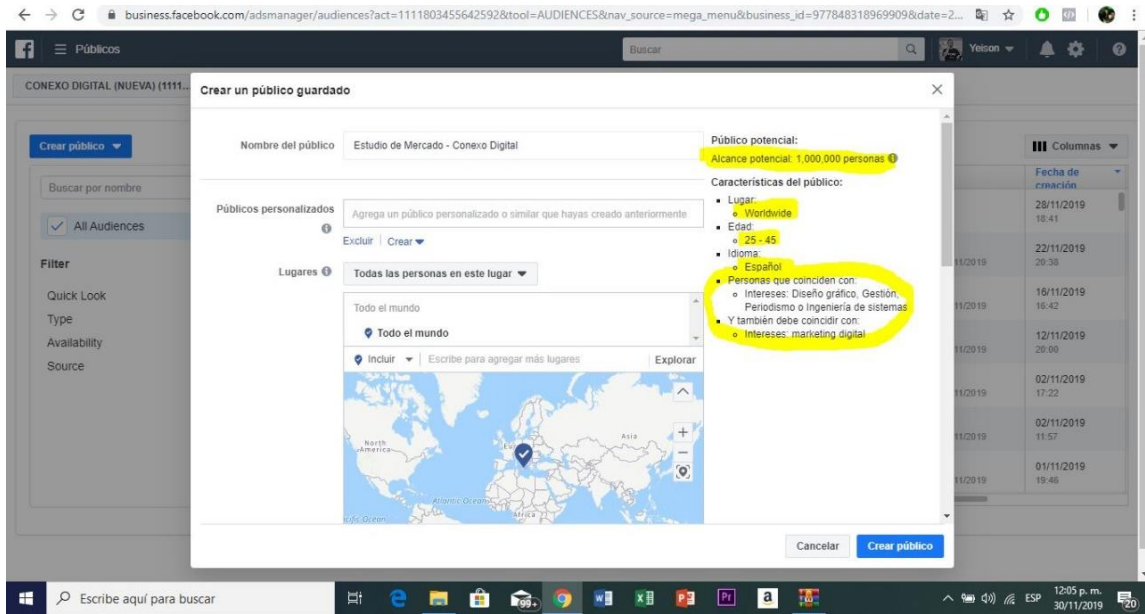
Mediante el uso de la herramienta Audience Insights de Facebook; instrumento para la evaluación de interés basado en la base de datos de todos los usuarios de la red, permite realizar una segmentación detallada dentro de la base de datos más grande de marketing, que cuenta con más de 2.3 billones de personas.⁵⁵

Primeramente, se procede a introducir los datos de perfil del cliente ideal para “Conexo Digital”. (Ver ilustración 33: Alcance de la demanda potencial del mercado según Audience Insights de Facebook).

Perfil Del Cliente Ideal: Profesionales hispanohablantes con un rango de edades entre 25 y 45 años, en carreras de diseño gráfico, administración de empresas, comunicación social, ingeniería de sistemas y electrónica quienes estén interesados en aprender del marketing digital.

⁵⁵ Datos obtenidos de la herramienta Audience Insights de Facebook.

Ilustración 44: Alcance de la demanda potencial del mercado según Audience Insights de Facebook



Fuente: A partir de Audience Insights de Facebook.

Descripción: Después de insertar la descripción del perfil del cliente ideal, los datos obtenidos a través de la herramienta Audience Insights de Facebook, arroja una demanda proyectada al mercado Latinoamericano con valor superior a 1'000.000 de personas hispanohablantes que cumplen con el perfil de cliente ideal.

Participación Del Mercado: La participación en el mercado⁵⁶ Latinoamericano del marketing digital de “Conexo Digital” para el año 1 es del 0,13%, al comercializar 1.000 cursos en el primer año. Esta cifra es dado que el proyecto es nuevo y su estrategia durante el año 1 está basada en la evangelización de la temática y de la marca en el mercado Latinoamericano.

Normalmente las empresas hacen participaciones en el mercado del 1%, pero “Conexo Digital” de acuerdo a su situación de empresa emergente (startup) y considerando el crecimiento del mercado, se está evaluando a un 0.13% desde el año 1, aunque esto significa una participación muy baja dentro del mercado del marketing digital a nivel Latinoamericano, aun así, el proyecto es rentable.

Tabla 54: Proyección de la participación del mercado

Proyección de la participación del mercado Conexo Digital				
Año	Demanda	Oferta	Demanda insatisfecha	Participación en el mercado (Cada año cambian de acuerdo a los objetivos de ventas del proyecto)
2020	1.000.000	228.000	772.000	1.000
2021	1.011.000	228.251	782.749	3.000
2022	1.022.121	228.502	793.619	5.000
2023	1.033.364	228.753	804.611	8.000

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
Ventas (Numero de cursos a vender)	1.000	3.000	5.000	8.000
Porcentaje del mercado	0,13%	0,38%	0,63%	0,99%

Fuente: Elaboración propia

⁵⁶ Se conoce como participación de mercado al porcentaje de un producto/servicio vendido por una empresa en relación a las ventas totales de productos similares de otras compañías que comparten la misma categoría en un mercado específico. headways.com.mx/glosario-mercadotecnia/palabra/participacion-de-mercado/

NOTA: La oferta está dada por cada suscripción anual que está siendo satisfecha por las empresas que actualmente ofrecen el servicio en Latinoamérica. Esto es el resultado de la sumatoria de todos los cursos vendidos por 6 empresas: Mauricio Duque, Bestmarketing Talent, Platzi, interlat, Apremy, Mindset. (número de empresas seleccionadas de acuerdo al análisis competitivo que se realizó anteriormente en el objetivo 3, estudio administrativo, *tabla 29: Competidores de Conexo Digital, página 122*).

En la industria se habla de que una startup o empresa emergente como lo es “Conexo Digital” debería tener un crecimiento de 8 veces en sus ventas, ósea 8 veces más de la participación del mercado desde el año 1 hasta llevarlo al año 4 o 5.

Es por esto que la participación en el mercado del marketing digital en Latinoamérica para “Conexo Digital” no está dada por un solo porcentaje repetido para cada año - *Ver Tabla 51: Proyección de la participación del mercado* -, sino que el porcentaje esta dado de acuerdo a los objetivos de crecimiento de negocio del proyecto, pues se quiere que cada año las unidades a vender aumenten y que para el final del año 4 las unidades vendidas hayan crecido 8 veces más desde el año 0. Con ello se muestra la escalabilidad del proyecto, algo muy particular de una Startup de base tecnológica.

Nómina de trabajo

Descripción del personal operativo “Conexo Digital”

Tabla 55: Descripción del personal operativo

PERSONAL OPERATIVO												
CARGO	CAN TID AD	SALARIO	SUBSID IO TRANSPORTE	SALUD 8.5%	PENSIÓN 12%	RIESGOS PROFESIONALES 1%	PRIMA	CESANTI AS	INTERES A LAS CESANTIAS 12 %	VACACIONES 15 DIAS	DOTA CIÓN	TOTAL
Director Creativo	1	5.000.000	No Aplica	425.000	600.000	50.000	5.000.000	5.000.000	600.000	2.500.000	No Aplica	19.175.000
Marketero Creativo	3	4.500.000	No Aplica	382.500	540.000	45.000	4.500.000	4.500.000	540.000	2.250.000	No Aplica	51.772.500
Productor multimedia	2	4.000.000	No Aplica	340.000	480.000	40.000	4.000.000	4.000.000	480.000	2.000.000	No Aplica	30.680.000
TOTAL		13.500.000	-	1.147.500	1.620.000	135.000	13.500.000	13.500.000	1.620.000	6.750.000	-	101.627.500

Fuente: Elaboración propia

La sumatoria de la nómina proyectada para el personal operativo (Director creativo, marketero creativo y productor multimedia) de Conexo Digital por año arroja un valor total de **\$101.627.500**

Descripción del personal administrativo “Conexo Digital”

Tabla 56: Descripción del personal administrativo

PERSONAL ADMINISTRATIVO												
CARGO	CANTIDAD	SALARIO	SUBSIDIO TRANSPORTE	SALUD 8.5%	PENSIÓN 12%	RIESGOS PROFESIONALES 1%	PRIMA	CESANTIAS	INTERES A LAS CESANTIAS 12 %	VACACIONES 15 DIAS	DOTACIÓN	TOTAL
Director General	1	6.000.000		510.000	720.000	60.000	6.000.000	6.000.000	720.000	3.000.000	No Aplica	23.010.000
Agentes comerciales	3	6.400.000		544.000	768.000	64.000	6.400.000	6.400.000	768.000	3.200.000	No Aplica	73.632.000
Asistente y recepcionista	1	2.000.000	81.130	170.000	240.000	20.000	2.000.000	2.000.000	240.000	1.000.000	2.000.000	7.751.130
TOTAL		14.400.000	81.130	1.224.000	1.728.000	144.000	14.400.000	14.400.000	1.728.000	7.200.000	2.000.000	104.393.130

Fuente: Elaboración propia

La sumatoria de la nómina proyecta para el personal administrativo (Director general, agentes comerciales y asistente y recepcionista) de Conexo Digital por año arroja un valor total de **\$104.393.130**

10.7.2. Costo de servucción

Al ser la plataforma de educación online “Conexo Digital” un servicio digital, la materia prima (MP) para la elaboración del servicio no aplica, así como tampoco los costos indirectos de fabricación (CIF), únicamente se tomará con base a la mano de obra directa (MOD).

Tabla 57: Proyección costo de servucción

MANO DE OBRA DIRECTA		
AÑO	NOMINA DIRECTA \$	MOD/UNIDADES DE PRODUCCION
AÑO 1	107.725.150	107.725
AÑO 2	114.188.659	38.063
AÑO 3	121.039.979	24.208
AÑO 4	128.302.377	16.038

Nota: Tomando como base el valor total del personal operativo multiplicado por un incremento anual de la inflación del 6% para el valor de la nómina directa del año 1.

PROYECCIÓN COSTOS DEL SERVICIO				
ÍTEM	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4
MOD	107.725	38.063	24.208	16.038
MP	0	0	0	0
CIF	0	0	0	0
TOTAL	107.725	38.063	24.208	16.038

COSTO TOTAL DE PRODUCCIÓN/SERVUCCION			
AÑO	COSTO UNITARIO	UNIDADES DE PRODUCCIÓN (PARTICIPACIÓN MERCADO)	COSTO TOTAL
1	\$ 107.725	1.000	\$ 107.725.150
2	\$ 38.063	3.000	\$ 114.188.659
3	\$ 24.208	5.000	\$ 121.039.978
4	\$ 16.038	8.000	\$ 128.302.377

Fuente: Elaboración propia

10.7.3. Inversión de los activos

Tabla 58: Proyección fase de la inversión de activos

EQUIPOS DEL PROCESO DE SERVUCÓN						
EQUIPOS	CANTIDAD	COSTO UNITARIO (\$)	COSTO TOTAL (\$)	VIDA UTIL	DEPRECIACIÓN (\$)	VALOR DEL SALVAMENTO (\$)
EQUIPOS DEL PROCESO PRODUCTIVO						
Cámara de vigilancia (Kit de 6 cámaras)	1	523.000	523.000	5	104.600	104.600
Alarmas	1	1.350.000	1.350.000	6	225.000	450.000
Cámara de video profesional DSLR Canon	6	1.800.000	10.800.000	5	2.160.000	2.160.000
Cámaras de fotografía Nikon	4	1.500.000	6.000.000	6	1.000.000	2.000.000
Micrófonos de solapa Lavalier	8	129.900	1.039.200	4	259.800	-
Micrófonos de ambiente	4	600.000	2.400.000	5	480.000	480.000
Luces Profesionales de Grabaciones	8	250.000	2.000.000	5	400.000	400.000
Luces Profesionales LED	6	149.900	899.400	5	179.880	179.880
Disparadores de luz	8	100.000	800.000	5	160.000	160.000
Trípodes	10	79.900	799.000	4	199.750	-
Claqueta	4	55.000	220.000	4	55.000	-
Espuma poliuretano o aisladora de ruido espumas (2mt de largox1mt de ancho de 50ml de espesor)	40	44.900	1.796.000	4	449.000	-
Lentes de cámara de video	8	350.000	2.800.000	5	560.000	560.000
Chroma Key (10 mt x 5mt)	2	2.500.000	5.000.000	4	1.250.000	-
Ventilador	8	69.900	559.200	5	111.840	111.840
Torre de edición de video	8	3.000.000	24.000.000	4	6.000.000	-
Televisor LED 32"	6	999.000	5.994.000	6	999.000	1.998.000
Video beam	1	1.359.900	1.359.900	6	226.650	453.300
MacBook Air	4	4.167.900	16.671.600	5	3.334.320	3.334.320
Disco Duro 2TB	2	319.900	639.800	5	127.960	127.960
MUEBLES Y ENSERES						
Teléfono	4	82.500	330.000	5	66.000	66.000
Impresora	2	480.000	960.000	6	160.000	320.000
Silla	12	189.000	2.268.000	6	378.000	756.000
Escritorio	6	269.000	1.614.000	4	403.500	-
Mesa	1	1.109.000	1.109.000	5	221.800	221.800
Tablero	2	129.900	259.800	5	51.960	51.960
TOTAL	-	-	92.191.900	-	19.564.060	13.935.660

ACTIVOS DIFERIDOS (Activos que no son susceptibles recuperados por la empresa)			
CONCEPTO	VALOR	VIDA UTIL	VALOR AMORTIZACIÓN
Compra de póliza	\$ 4.000.000	4	\$ 1.000.000

Fuente: Elaboración propia

El valor total de la inversión de los activos para el proyecto es de **\$92.191.900**. Con una depreciación por valor de **\$19.564.060**.

10.7.4. Gastos administrativos y gastos de ventas

Se describen los gastos administrativos en su fase de inversión por año a utilizar para el proyecto “Conexo Digital”, como; suministros de oficina, de aseo y de seguridad.

Tabla 59: Tablas descripción suministros de oficina, de aseo y de seguridad anual

SUMINISTROS PAPELERIA Y OFICINA ANUAL			
DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
Tintas de Impresión (Kit de 4 botes X litro)	10	\$ 25.000	\$ 250.000
Marcadores borrables (Caja de 12)	5	\$ 34.400	\$ 172.000
Marcadores Permanentes (Caja de 12)	5	\$ 22.000	\$ 110.000
Lápices (caja de 12)	5	\$ 8.800	\$ 44.000
Hojas de papel resma (500 hojas)	12	\$ 12.000	\$ 144.000
Post stick	4	\$ 30.000	\$ 120.000
Lapiceros negros (caja de 12)	5	\$ 19900	\$ 99.500
Ega	3	\$ 3.200	\$ 9.600
TOTAL	-		\$ 949.100

Fuente: Elaboración propia

SUMINISTROS DE ASEO ANUAL				
EQUIPOS	DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
Botes de Basura	Canecas color verde	6	\$ 12.000	\$ 72.000
Bolsas de basura	Paquete de 30 bolsas plásticas negras	2	\$ 20.100	\$ 40.200
Paños	Paños suaves	5	\$ 10.000	\$ 50.000
Kit de limpieza	Escoba , traperos, recogedor	3	\$ 12.000	\$ 36.000
Límpido	Blanqueador Blancox	2	\$ 13.100	\$ 26.200
Papel Higiénico	Elite triple hoja por 24 rollos	4	\$ 16.900	\$ 67.600
Jabón en Polvo	Detergente en polvo ARIEL, por bultos	3	\$ 11.500	\$ 34.500
TOTAL	-	-	-	\$ 326.500

Fuente: Elaboración propia

SUMINISTROS DE SEGURIDAD ANUAL			
EQUIPOS	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
Botiquín	1	\$ 60.000	\$ 60.000
Kit contra incendio	1	\$ 257.000	\$ 257.000
TOTAL	-	-	\$ 317.000

Fuente: Elaboración propia

A continuación, se agrupan los valores de los gastos administrativos, en su fase de inversión descritos anteriormente, en la siguiente tabla conjunta:

Tabla 60: Descripción total gastos administrativos fase de inversión anual

TOTAL GASTOS ADMINISTRATIVOS ANUAL (C.V)	
ÍTEM	COSTO
MANO DE OBRA INDIRECTA (Administrativa)	\$ 104.393.130
MATERIALES E INSUMOS (Suministros de papelería y oficina)	\$ 949.100
SUMINISTRO DE ASEO	\$ 326.500
EQUIPO DE SEGURIDAD Y PREVENCIÓN	\$ 317.000
SERVICIOS PÚBLICOS (AGUA, ENERGÍA, INTERNET Y TELEFONÍA)	\$ 250.000
TOTAL	\$106.235.730

Fuente: Elaboración propia

Tabla 61: Descripción total gastos de ventas fase de inversión anual

TOTAL GASTOS EN VENTAS ANUAL	
ÍTEM	VALOR (\$)
PUBLICIDAD Y MERCADEO	20.000.000
TOTAL	20.000.000

Fuente: Elaboración propia

Los gastos en publicidad y mercadeo se hacen de manera digital, es por esto que “Conexo Digital” tiene presupuestado en su fase de inversión por año un valor de \$20.000.000 para los gastos en ventas.

Tabla 62: Proyección gastos administrativos y de ventas por año

PROYECCIÓN GASTOS ADMINISTRATIVOS Y DE VENTAS POR AÑO		
PROYECCIÓN GASTOS ADMINISTRATIVOS		PROYECCIÓN GASTO EN VENTAS POR AÑO
AÑO	VALOR (\$)	VALOR (\$)
1	112.609.874	21.200.000
2	119.366.466	22.472.000
3	126.528.454	23.820.320
4	134.120.161	25.249.539

Fuente: Elaboración propia

Nota: Inflación del 6% para cada año

10.7.5. Ingresos Anuales

Los ingresos estarán dados por la venta de los cursos de marketing digital que se realicen a través de la plataforma de educación online.

Tabla 63: Proyección de los ingresos por año

	VALOR 1 AÑO	VALOR 2 AÑO	VALOR 3 AÑO	VALOR 4 AÑO
Cursos Facebook	\$180.000	\$181.800	\$183.618	\$185.454
Cursos Google	\$180.000	\$181.800	\$183.618	\$185.454
Cursos Automatización	\$270.000	\$272.700	\$275.427	\$278.181
Cursos Generación de Ingresos	\$200.000	\$202.000	\$204.020	\$206.060
Paquete	\$500.000	\$505.000	\$510.050	\$515.151
PROMEDIO PRECIO UNITARIO	\$266.000	\$268.660	\$271.347	\$274.060

INGRESOS POR AÑO			
AÑO	PRECIO UNITARIO	# Und Vendidas	INGRESO TOTAL
1	\$ 266.000	1.000	\$ 266.000.000
2	\$ 268.660	3.000	\$ 805.980.000
3	\$ 271.347	5.000	\$1.356.733.000
4	\$ 274.060	8.000	\$2.192.480.528

Fuente: Elaboración propia

10.7.6. Estado de Resultados

A continuación, se presenta el Estado de Resultados del proyecto de plataforma de educación online de “Conexo Digital”.

Tabla 64: Estado de resultados de 2020 a 2023

ESTADO DE RESULTADO				
ITEM	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4
INGRESO POR VENTAS	266.000.000	805.980.000	1.356.733.000	2.192.480.528
(COSTO DE SERVICIO)	107.725.150	114.188.659	121.039.979	128.302.377
= UTILIDAD BRUTA	158.274.850	691.791.341	1.235.693.021	2.064.178.151
(GASTOS ADMINISTRATIVOS)	112.609.874	119.366.466	126.528.454	134.120.161
(GASTOS DE VENTAS)	21.200.000	22.472.000	23.820.320	25.249.539
(AMORTIZACION)	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000
(DEPRECIACION)	19.564.060	19.564.060	19.564.060	19.564.060
= UTILIDAD OPERACIONAL	3.900.916	529.388.815	1.064.780.187	1.884.244.390
INGRESOS NO OPERACIONALES	0	0	0	13.935.660
(EGRESOS NO OPERACIONALES)	0	0	0	0
= UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO	3.900.916	529.388.815	1.064.780.187	1.898.180.050
IMPUESTO (34%)	1.326.312	179.992.197	362.025.264	645.381.217
= UTILIDAD NETA	2.574.605	349.396.618	702.754.924	1.252.798.833

Fuente: Elaboración propia

Capital de trabajo

Tabla 65: Proyección del capital de trabajo

CAPITAL DE TRABAJO					
	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4
COSTOS DE SERVICIO	107.725.150	114.188.659	121.039.979	128.302.377	
GASTOS ADMINISTRATIVOS	112.609.874	119.366.466	126.528.454	134.120.161	
GASTOS EN VENTAS	21.200.000	22.472.000	23.820.320	25.249.539	
TOTAL EGRESOS	241.535.024	256.027.125	271.388.753	287.672.078	
CAPITAL DE TRABAJO (KW)	20.127.919	21.335.594	22.615.729	23.972.673	
INCREMENTO KW	20.127.919	1.207.675	1.280.136	1.356.944	23.972.673

Fuente: Elaboración propia

El valor de salvamento es de **\$23.972.673**.

Los valores obtenidos en el índice del Incremento del Capital de Trabajo (KW), servirán para realizar el Balance General, convirtiéndose en activo corriente para el efectivo.

10.7.7. Balance general

Tabla 66: Balance general del año 2020 a 2023

BALANCE GENERAL					
ACTIVO	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4
ACTIVO CORRIENTE					
Efectivo	20.127.919	44.592.895	593.219.458	1.498.571.508	3.055.290.355
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	20.127.919	44.592.895	593.219.458	1.498.571.508	3.055.290.355
ACTIVO FIJO					
Muebles y enseres	6.540.800	6.540.800	6.540.800	6.540.800	6.540.800
Equipos	85.651.100	85.651.100	85.651.100	85.651.100	85.651.100
TOTAL ACTIVOS FIJOS	92.191.900	92.191.900	92.191.900	92.191.900	92.191.900
(Depreciación acumulada)	0	19.564.060	39.128.120	58.692.180	78.256.240
TOTAL ACTIVO FIJO NETO	92.191.900	72.627.840	53.063.780	33.499.720	13.935.660
Activo diferido	4.000.000	4.000.000	4.000.000	4.000.000	4.000.000
(Amortización acumulada)	0	1.000.000	2.000.000	3.000.000	4.000.000
TOTAL ACTIVOS DIFERIDOS	4.000.000	3.000.000	2.000.000	1.000.000	0
TOTAL ACTIVOS	116.319.819	120.220.735	648.283.238	1.533.071.228	3.069.226.015
PASIVO CORRIENTE					
Obligaciones financieras corto plazo	0	0	0	0	0
Impuesto (34%)	0	1.326.312	179.992.197	362.025.264	645.381.217
PASIVO NO CORRIENTE					
Obligaciones financieras	0	0	0	0	0
TOTAL PASIVOS	0	1.326.312	179.992.197	362.025.264	645.381.217
PATRIMONIO					
Capital social	116.319.819	116.319.819	116.319.819	116.319.819	116.319.819
Utilidad del ejercicio	0	2.574.605	349.396.618	702.754.924	1.252.798.833
Utilidad acumulada	0	0	2.574.605	351.971.222	1.054.726.146
TOTAL PATRIMONIO	116.319.819	118.894.423	468.291.041	1.171.045.965	2.423.844.798
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	116.319.819	120.220.735	648.283.238	1.533.071.228	3.069.226.015
ACTIVO - PASIVO	116.319.819	118.894.423	468.291.041	1.171.045.965	2.423.844.798

Fuente: Elaboración propia

10.7.8. Flujo de caja libre

Tabla 67: Flujo de caja libre del año 2020 a 2023

FLUJO DE CAJA LIBRE					
	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4
Ingresos	-	266.000.000	805.980.000	1.356.733.000	2.192.480.528
(costos de producción)	-	107.725.150	114.188.659	121.039.979	128.302.377
=Utilidad bruta	-	158.274.850	691.791.341	1.235.693.021	2.064.178.151
(gastos de administración)	-	112.609.874	119.366.466	126.528.454	134.120.161
(gastos de ventas)	-	21.200.000	22.472.000	23.820.320	25.249.539
(depreciación)	-	19.564.060	19.564.060	19.564.060	19.564.060
(amortización)	-	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000
=Utilidad operativa	-	3.900.916	529.388.815	1.064.780.187	1.884.244.390
Otros ingresos	-	0	0	0	0
(otros egresos)	-	0	0	0	0
=Utilidad antes de impuesto	-	3.900.916	529.388.815	1.064.780.187	1.884.244.390
(impuestos (34%))	-	1326311,508	179992197	362025263,7	640643092,6
=Utilidad neta		2.574.605	349.396.618	702.754.924	1.243.601.297
Depreciación		19.564.060	19.564.060	19.564.060	19.564.060
Amortización		1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000
FLUJO NETO OPERATIVO		23.138.665	369.960.678	723.318.984	1.264.165.357
Intereses financieros		0	0	0	0
Abono a capital		0	0	0	0
FLUJO NETO FINANCIERO	0	\$0	\$0	\$0	\$0
INVERSIONES					
Activos	92.191.900				13.935.660
Capital de trabajo	20.127.919	1.207.675	1.280.136	1.356.944	23.972.673
Activo diferido	4.000.000				
FLUJO NETO DE INVERSION	116.319.819	1.207.675	1.280.136	1.356.943	37.908.333
FCL	(116.319.819)	21.930.990	368.680.542	721.962.040	1.302.073.691

Fuente: Elaboración propia

10.7.9. Indicadores financieros

a) Valor del Presente Neto (VPN)

Tabla 68: Valor presente neto (VPN)

FLUJO DE CAJA LIBRE					
	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4
FCL	(116.319.819)	21.930.990	368.680.542	721.962.040	1.302.073.691
VPN					
VPN (i=13,25%)=	(116.319.819)	19.365.112	287.457.600	497.049.603	791.557.961
VPN (i=13,25%)=	(116.319.819)	1.595.430.277			
VPN (i=13,25%)=	1.479.110.458	VPN (i=13,25%)>0			

TIR = (VPN=0) 173%

La Tasa Interna de Retorno (TIR) del proyecto arroja una rentabilidad positiva (173%), es decir que por la inversión que se hace en la plataforma de educación online se obtendrá un interés alto.

Así entonces se puede decir que el proyecto es altamente rentable por ser mayor a 100%. Aunque no es muy común un TIR tan alto, en la economía real, se pueden encontrar que en los inicios de ciertas organizaciones que hoy son muy exitosas y que en sus orígenes tuvieron tasas de crecimiento meteóricas lo cual fue el resultado de haber emprendido proyectos con TIR's por arriba del 100%; como Facebook y Twitter, empresas de rubro tecnológico, tal cual como lo es "Conexo Digital".

b) Periodo de Recuperación de la Inversión (PRI)

Tabla 69: Periodo de Recuperación de la Inversión (PRI)

PRI (año 1)		PRI (año 2)	
Inversión	\$ 116.319.819	Recupero (Año 2)	\$ 287.457.600
Recupero (Año 1)	\$ 19.365.112	VPN Año 2 /12 meses	\$ 23.954.800
Por recuperar	\$ 96.954.706		

Fuente: Elaboración propia

Dividiendo el valor por recuperar **\$96.954.706** entre el valor mensual del VPN del año 2 **\$23.954.800**, da como resultado **4,047 meses**. Aproximadamente la inversión se recupera en **1 año y 5 meses**.

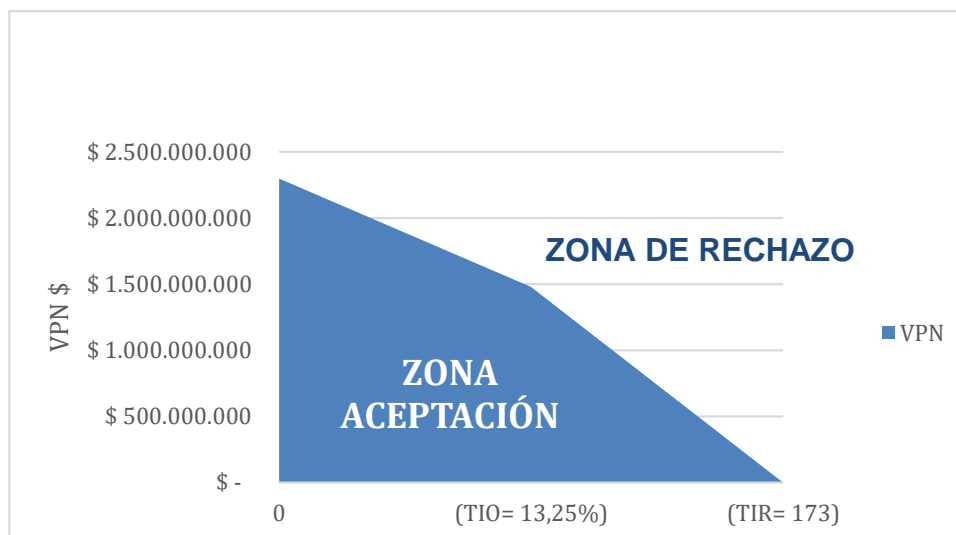
c) Zona de aceptación y rechazo

Para obtener el la Tasa de Interna de Oportunidad (TIO), esta será la rentabilidad mínima que se le debe exigir al proyecto para tomar la decisión de invertir o no los recursos en el mismo.

Tabla 70: Zona de aceptación y rechazo

CDT	6,25%	i (%)	VPN
RENTABILIDAD	4%	0	2.298.327.443
RIESGO	3%	(TIO= 13,25%)	1.479.110.458
TIO	13,25%	(TIR= 173%)	0

Ilustración 45: Zona de aceptación y rechazo



Fuente: Elaboración propia

El proyecto es rentable ya que se recupera la inversión de **\$116.319.819** y al final del proyecto la rentabilidad es de **\$1.479.110.458**. La inversión se recuperó en un año y cinco meses. El proyecto sobrepasa las expectativas del inversionista pues al tener una TIR mayor a la TIO quiere decir que el proyecto “Conexo Digital” es viable.

d) Relación costo beneficio

Tabla 71: Relación costo beneficio

VPN INGRESOS	1.595.430.277	Rb/c	VPN ingresos/ VPN egresos
VPN EGRESOS	(116.319.819)		13,72

Fuente: Elaboración propia

El proyecto es atractivo pues su Relación Beneficio-Costo es mayor que 1 como resultado de que el VPN de los ingresos supera al VPN de los egresos y por ende hay utilidad a valor presente.

El **índice de rentabilidad** es entonces 13,72. La inversión se recupera **14 veces** aproximadamente.

11. CONCLUSIONES Y SUGERENCIAS

Del proceso de estructuración realizado se logra establecer las siguientes consideraciones finales, que buscan concretar los resultados específicos del presente:

A modo de conclusiones, se menciona que a través del ciclo de vida del proyecto se descubren oportunidades de mejora, que con ayuda del presente plan de negocios el equipo de “Conexo Digital” le facilita a descubrir puntos débiles, reforzar otros y fuertes también. Con el desarrollo del estudio de prefactibilidad se invita a discutir al equipo acerca de los resultados y acontecimientos, antes, durante y después del proyecto. También se llega a un análisis que puede llevar al equipo a identificar otros métodos para el mejor desarrollo de las actividades, la raíz de los problemas presentados y la manera de evitar la aparición de problemas recurrentes, en etapas posteriores del proyecto todo gracias al plan de negocios debidamente ejecutado.

Del objetivo 2, estudio de mercado:

De acuerdo a los resultados obtenidos en el estudio de mercado, basado en la actividad de identificar la demanda del proyecto mediante encuesta, se puede afirmar que existe la demanda suficiente para implementar la plataforma de educación on-line “Conexo Digital”, pues el servicio a prestar goza de una buena aceptación por los encuestados, ya que el 64,7 % de los encuestados de estratos 3, 4, 5 y 6 si estarían dispuestos a afiliarse al servicio de educación online especializado en marketing digital. Cabe aclarar que este es un servicio exclusivo y por consiguiente no se hace necesario que la aceptación que se tenga sea con grandes porcentajes.

Mediante el estudio se logra obtener que el 67,6 % de los encuestados realizan o acuden a algún tipo de educación complementaria; como cursos, talleres, conferencias, campos de entrenamiento, lo que es un porcentaje elevado

de la población, dicho factor puede estar a favor al momento de realizar promoción al nuevo servicio de “Conexo Digital”. También cabe aclarar que del 32,4 % de las personas que no realizan ningún tipo de educación complementaria, el 48,6 % de esas personas no la realiza por falta de tiempo, lo que es un factor primordial a favor del proyecto, pues este presta sus servicios 24/7, lo que significa que el usuario puede acceder a los cursos desde cualquier parte con uso del internet y a cualquier hora, permitiendo poder adaptarse a las agendas de las personas que no gozan de tanta disponibilidad.

Se puede concluir que 5 de cada 10 personas de estratos socioeconómicos 3,4,5,6 encuestados y que se encuentren dentro del rango de edad de 26 y 33 años, estarían dispuestos a adquirir el servicio de educación especializada en marketing digital. Cabe aclarar que este segmento de público, posee una buena capacidad adquisitiva y es el mercado principal al cual le apunta “Conexo Digital”, pues la mayoría son profesionales con ganas de aprender y certificarse en nuevos cursos que los diferencien de sus propios compañeros en el mundo profesional, una razón más para validar la demanda del servicio de educación on-line.

Con referencia a la aceptación que tendrán del servicio en las personas mayores de 18 años de edad de estratos 3,4,5 y 6, se atestigua que el 36,4% probablemente si compraría el servicio y el 18,2 % definitivamente si compraría el servicio con un valor de \$290.000 anuales. Se concluye que el servicio es atractivo para el 54,6 % de los encuestados entre estratos 3,4,5 y 6. Los cuales serían clientes potenciales que estarían interesados en conocer del servicio a prestarse.

A demás de ofrecer un servicio de calidad 24/7 y que se ajuste a los horarios de los clientes, se llega a que los potenciales clientes no solo piensan en adquirir un servicio de educación especializa en marketing digital, sino que además existen otros factores relevantes que influyen en la adopción y compra de servicio a ofrecer.

Del objetivo 3, estudio administrativo:

Los análisis económicos presentan resultados negativos en el entorno siendo un factor crítico para la organización, Conexo Digital debe de reaccionar ante esta amenaza generando valor en el entorno en que se desenvuelve mediante la prestación de un servicio diferenciado y de calidad que satisfaga las necesidades del cliente.

A pesar de que el proyecto es un Startup emergente posee fortalezas que la hacen una organización competitiva en el sector.

Los proveedores de “Conexo Digital” no ejercen un alto impacto sobre la organización, es importante fortalecer relaciones comerciales pues esto le va a permitir a la organización aumentar su red de contactos y ser reconocida en el sector.

La implementación de este plan estratégico le permitirá a “Conexo Digital” fortalecer las actividades que desarrolla y el establecimiento de ventajas competitivas ya que la organización carece de ellos. “Conexo Digital” entrará en etapa de crecimiento, por lo que un plan estratégico oportuno le permitirá lograr un posicionamiento importante frente a sus competidores.

El análisis de vulnerabilidad demostró cómo están respondiendo las estrategias ante amenazas clave para la organización. Su resultado revela que la organización se encuentra preparada, sin embargo, hay que fortalecerse en factores clave como los cambios bruscos del entorno y el desarrollo de nuevos competidores.

El análisis interno a través de su metodología EFI demuestra que el proyecto a pesar de tener muchos elementos por mejorar es una organización innovadora que internamente tiene fortalezas destacables y es necesario como organización direccionarla al cumplimiento de los objetivos propuestos por la alta gerencia.

El análisis externo mediante la metodología EFE arrojó un dato muy importante. Conexo Digital está justo por encima de la media en su esfuerzo por seguir estrategias que capitalicen las oportunidades externas y eviten las

amenazas esto quiere decir que no está del todo preparada para el máximo aprovechamiento de las oportunidades del entorno y puede seguir mejorando a medida que logre superar las amenazas mediante planes de acción a corto mediano y largo plazo.

Del objetivo 4, estrategias del marketing mix:

“Conexo Digital” oferta un planteamiento integral, productor de beneficios y proyecciones en el departamento, contribuye al sostenimiento estable de muchas familias, por medio de las fuentes de trabajo que se generan y aumenta el resultado como país en el crecimiento de la balanza comercial.

La introducción al mercado de marketing digital de Conexo, debe generar un reconocimiento de marca, con escasa inversión en publicidad, pero gran impacto ilustrativo, se debe incurrir en menores costos y evitar el estancamiento tecnológico. Uno de los potenciales es la diferenciación en creatividad y forma, lo que permite que el servicio sea de gran atractivo; el potenciar la denominación de origen juega un papel importante en los mercados internacionales, al presentar efectos innovadores en la medición de la capacidad creativa intelectual.

La recomendación es concentrarse en la ventaja competitiva del diseño, el atractivo y calidad del servicio, su alta dimensión intelectual y creativa, ofrece una capacidad de respuesta apta a la demanda nacional, e internacional

Las alternativas de diversificación e incursión en mercados digitales, auguran éxitos y aceptación si se realiza una planificación de forma precisa y concreta que permita impulsar el desarrollo no solo de “Conexo Digital”, sino del mismo mercado.

Del objetivo 5, inbound marketing:

Comprender el ciclo de compra que va a seguir el cliente potencial es vital para conseguir desarrollar con éxito la estrategia de Inbound Marketing. Los usuarios pasan por distintas etapas a la hora de relacionarse con alguno de los cursos de Marketing Digital ofertados por “Conexo Digital”. Según la fase del ciclo

de compra en la que se encuentren, los clientes potenciales demandan cosas distintas.

El embudo de conversión permite saber qué es lo que necesita cada usuario para conseguir avanzar en las distintas etapas y convertirse en cliente final y más tarde, fidelizarlo para convertirlo en embajador de “Conexo digital”.

“Conexo digital” tiene claro cómo atraerlos, con ayuda de las herramientas como: *Creación de contenidos*: los contenidos creados buscan la máxima atracción por parte del público objetivo, con ayuda de vídeos, imágenes, etc. *Personalización*: cada etapa requiere diferentes acciones de marketing, a medida que “Conexo Digital” aprende más acerca de sus clientes potenciales deberá personalizar mejor los mensajes para adecuarlos a sus necesidades específicas. *Vitalización*: las redes sociales son el lugar ideal para practicar el Inbound Marketing del mismo “Conexo Digital”, interactuar directamente con el *target*, tanto si ya es cliente como si aún no lo es; se debe aprovechar el poder mediático de las redes sociales para conseguir que usuarios interesados en aprender acerca del contenido de educación especializada en Marketing Digital, valoren positivamente o incluso que compartan el contenido de “Conexo Digital” en otros canales digitales. *Analítica*: todo esto tiene que tener una recompensa, el círculo se tiene que cerrar con conversiones, con todo lo anterior se consigue notoriedad, que la gente busque y encuentre la oferta de servicios de “Conexo Digital”.

Así entonces, “Conexo Digital” a través de su estrategia de *Inbound Marketing* requiere de un proceso de analítica muy detallada; una vez analizado minuciosamente el tráfico, se puede obtener información muy valiosa que ayudará a clarificar la rentabilidad del servicio, identificar qué campañas están funcionando y cuáles no. Estos datos bien analizados y parametrizados ayudarán a realizar una serie de informes que permitirán incrementar las conversiones entre cliente y “Conexo Digital”.

Del objetivo 6, estudio técnico:

“Conexo Digital” debe concentrarse en la ventaja competitiva del diseño, el atractivo y calidad del servicio, su alta dimensión intelectual y creativa, ofrece una capacidad de respuesta apta a la demanda del servicio. Las alternativas de diversificación e incursión en mercados digitales, auguran éxitos y aceptación si se realiza una planificación de forma precisa y concreta que permita impulsar el desarrollo no solo de “Conexo Digital”, sino del mismo mercado.

Del objetivo 7, estudio financiero:

En base a los indicadores financieros, y de acuerdo al Valor Presente Neto (VPN) del proyecto, se concluye que la Tasa Interna de Retorno (TIR) del proyecto “Conexo Digital” arroja una rentabilidad positiva (173%), es decir que por la inversión que se hace en la plataforma de educación online se obtendrá un interés alto.

Así entonces se puede decir que el proyecto es altamente rentable por ser mayor a 100%. Aunque no es muy común un TIR tan alto, en la economía real, se pueden encontrar que en los inicios de ciertas organizaciones que hoy son muy exitosas y que en sus orígenes tuvieron tasas de crecimiento meteóricas lo cual fue el resultado de haber emprendido proyectos con TIR's por arriba del 100%; como Facebook y Twitter, empresas de rubro tecnológico, tal cual como lo es “Conexo Digital”.

Por otra parte, el Periodo de Recuperación de la Inversión (PRI) da como resultado que la inversión se recupera en 1 año y 5 meses. Es decir que, al siguiente año y 5 meses después de haber invertido en el proyecto, “Conexo Digital” empezara a tener un VPN positivo, significa que después de pagar las deudas, mano de obra, gastos y demás, podrá empezar a disfrutar de las ganancias, aunque no muchas, pues debe esperar que transcurran por lo menos 2 años más para ver mejores resultados de la inversión, así está ya se haya recuperado.

El proyecto arroja una Tasa Interna de Oportunidad (TIO) de 13,25% y una TIR de 173%, el proyecto sobrepasa las expectativas del inversionista pues al tener una TIR mayor a la TIO quiere decir que el proyecto “Conexo Digital” es viable.

El proyecto no solo es rentable, sino que además es atractivo para futuros inversionistas, pues su Relación Beneficio-Costo (Rb/c) es mayor que 1 como resultado de que el VPN de los ingresos supera al VPN de los egresos y por ende hay utilidad a valor presente. El índice de Rb/c es entonces 13,72, así entonces la inversión que se le inyecta a “Conexo Digital” se recupera 14 veces aproximadamente. El proyecto es rentable ya que se recupera la inversión de \$116.319.819 y al final del proyecto (4 años) la rentabilidad es de \$1.479.110.45, la inversión se recuperó en un año y cinco meses.

12. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Beltrán Rodríguez, Noé. (2006). *Metodología Para el Rediseño de Procesos*. Primera Edición. 25 - 36 p.
- Bermeo Muñoz, José Reinel. (2017). Notas de clase sobre planificación estratégica.
- Chaffey, D. Smith, P. (2013). *E-marketing Excellence: Planning and Optimizing your digital marketing*.
- Dueñas, J. (2015). *Planificación de la investigación de mercados*. 232 p.
- Zacarías Ortiz, Eladio. (2000). *Así se Investiga: Pasos para hacer una Investigación*. Clásicos Roxsil. 2000. ISBN 84-89899-30-4
- Mintzberg, H. (1995). *Estructuración de las organizaciones*. Editorial Ariel S. A.
- Mintzberg, H. (1991). *Mintzberg y la Dirección*. Editorial Díaz de Santos S. A. España, 1991. 131 p.
- Konrad Fischer Rossi. (1992). *Diccionario empresarial*. México, D. F., México. Editorial Limusa, Grupo Noriega Editores. 250: a1a. 260 p.
- Ostalwalder, A. y Pigneur, Y. (2011). *Generación de modelos de negocio*. Barcelona.
- Varela Villegas, Rodrigo. *Innovación empresarial: Arte y ciencia en la creación de empresas*. Pearson Educación. (Segunda ed.). 170 – 206 p.
- SAMUEL C. Certo, *Administración moderna*. 172 lbíd - 164 p.

- Serna Gómez, Humberto. *Gerencia Estratégica, Planeación y Gestión*. 18 p.
- Serna Gómez, Humberto. *Gerencia Estratégica, Planeación y Gestión*. 157 p.

13. CIBERGRAFÍA:

- Andrade, Sebastián. (2012). *Lienzo de Modelo de Negocio*. Consultado el 3 de septiembre de 2019. Recuperado de *Wikipedia* https://es.wikipedia.org/wiki/Lienzo_de_modelo_de_negocio
- Andrade, Sebastián. (2012, 3 de octubre). *Metodología Canvas, una forma de agregar valor a sus ideas de negocios*. Archivado desde el original el 26 de marzo de 2015. Consultado el 11 de septiembre de 2019. Recuperado de <https://web.archive.org/web/20150326012857/http://www.innovacion.gob.cl/reportaje/metodologia-canvas-la-nueva-forma-de-agregar-valor/>
- e-ABC Learning. (s.f.). *¿Qué es el e-learning?*. Consultado el 20 de septiembre de 2019. Recuperado de <https://www.e-abclearning.com/definicion-learning/>
- Fernández, Enrique. (2013, 1 de Julio). *¿Qué es inbound Marketing?* Consultado el 10 de septiembre de 2019. Recuperado de <https://increnta.com/co/blog/que-es-el-inbound-marketing/>
- Headways media. (s.f.). *Glosario Mercadotecnia*. Consultado el 10 de septiembre de 2019. Recuperado de <https://headways.com.mx/glosario-mercadotecnia/palabra/participacion-de-mercado/>
- HubSpot. (s.f.). *¿Qué es el inbound Marketing?* Consultado el 22 de septiembre de 2019. Recuperado de <https://www.hubspot.es/inbound-marketing>
- Mejía Llano, Juan Carlos. *Penetración de usuarios Internet en Colombia: segundo país de Latinoamérica*. Consultado el 20 de septiembre de 2019.

Recuperado de <https://www.elcolombiano.com/blogs/marketingdigital/tag/estadisticas-de-internet-en-colombia>

- Mincomercio Industria y Turismo. (2018). *Colombia exporta servicios: Estrategia para la internacionalización del sector servicios*. Consultado el 21 de octubre de 2019. Recuperado de https://www.colombiaexportaservicios.co/sites/default/files/colombia_exportador_de_servicios.pdf
- MinTIC. (2019). *Beneficios tributarios para el sector TIC*. Consultado el 25 de enero de 2020. Recuperado de <https://www.mintic.gov.co/portal/inicio/Micrositios/Beneficios-Tributarios-para-el-sector-TI/Excluidos-de-IVA/>
- My Own Business Institute. (s.f). *Sesión 2: El plan de negocios*. Consultado el 21 de agosto de 2019. Recuperado de <https://www.scu.edu/mobiespanol/cursos/iniciar-un-negocio/2-el-plan-de-negocios/>
- PowerData. (s.f.). *Transformación digital. Qué es y su importancia y relación con los datos*. Consultado el 1 de septiembre de 2019. Recuperado de <https://www.powerdata.es/transformacion-digital>
- ProColombia. (2019, 26 de febrero). *Así fueron las exportaciones en Colombia durante 2018*. Consultado el 12 de septiembre de 2019. Recuperado de <https://www.colombiatrader.com.co/noticias/asi-fueron-las-exportaciones-en-colombia-durante-2018>
- Puro Marketing. (2013). *Las empresas se lanzan a la búsqueda de los profesionales expertos del Marketing Digital*. Consultado el 25 de septiembre de 2019. Recuperado de

<https://www.puromarketing.com/53/18777/empresas-lanzan-busqueda-profesionales-expertos-marketing-digital.html>

- Question Pro. (s.f.). *Definición de Encuesta*. Consultado el 21 de agosto de 2019. Recuperado de <https://www.questionpro.com/es/una-encuesta.html>
- Robehmed, Natalie. (2013, 16 de diciembre). *¿Qué es un Startup?*. Consultado el 11 de agosto de 2019. Recuperado de <https://www.forbes.com/sites/nalierobehmed/2013/12/16/what-is-a-startup/#5aaaa98c4044>
- SM Digital. (2018, mayo). *Lección 6: ¿Que es el Marketing Digital?* Consultado el 25 de septiembre de 2019. Recuperado de <https://www.smdigital.com.co/curso-de-marketing-digital/que-es-marketing-digital-leccion-6/>
- Valdés, Pau. (2019, 25 de abril). *Inbound Marketing: que es, origen, metodología y filosofía*. Consultado el 3 de septiembre de 2019. Recuperado de <https://www.inboundcycle.com/inbound-marketing-que-es>

14. ANEXOS

Anexo 1: Creación de Lean Canvas para "Conexo digital"



Anexo 2: Diseño del cuestionario estudio de mercado de "Conexo Digital"

Recolección de información para la comercialización de una nueva plataforma de educación online especializada en Marketing Digital.

Fecha: _____ Hora: _____ Ciudad: _____

Datos del Encuestado:

Nombre: _____

Teléfono: _____

Correo: _____

Estrato socioeconómico: _____

Nombre del encuestador: _____

La presente encuesta es desarrollada por "Conexo Digital" con el fin de recolectar información que permita conocer su opinión acerca del nuevo servicio de cursos especializados en marketing digital de manera online.

Agradecemos su valiosa colaboración con el desarrollo de esta encuesta y agradecemos su más sincera respuesta.

1. ¿Acude usted algún tipo de educación complementaria (cursos, talleres, capacitaciones, conferencias, campos de entrenamiento)?

SI	<input type="checkbox"/>
----	--------------------------

NO	<input type="checkbox"/>
----	--------------------------

Instrucción: Si su respuesta es **NO**, continúe con la siguiente pregunta 2 y omita la pregunta 3. Si su respuesta es **SI**, continúe con la pregunta número 3.

2. De los siguientes atributos seleccione ¿Cuáles son las razones por la que usted NO realiza ningún tipo de educación complementaria? Selecciones varias.

Atributo		
1.	Falta de tiempo	
2.	Falta de motivación	
3.	Falta de recursos económicos	
4.	Hay recursos, pero los destino a otros ambientes	
5.	Falta de información	

3. ¿Con que frecuencia realiza usted su educación complementaria en una semana normalmente? Señale una sola opción.

Frecuencia		
1	1 a 2 veces por semana	
2	3 a 4 veces por semana	
3	Más de 5 veces por semana	

4. ¿En qué rango se encuentra su edad? Seleccione una sola opción.

Edad		
1.	Menos de 18 años	
2.	Entre 18 y 25 años	
3.	Entre 26 y 33 años	
4.	Entre 34 y 41 años	
5.	Más de 42 años	

5. ¿Es usted de los que prefiere la educación presencial o virtual y a distancia? Señale una sola opción.

Medio de difusión		
1	Educación presencial	
2	Educación virtual	
3	Ambas, presencial y virtual	
4	Me es indiferente	

6. ¿Sabe usted que es Marketing Digital? Señale una sola opción.

SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
----	--------------------------	----	--------------------------

Nota: El poder llegar con tu producto o servicio hasta su consumidor final a través de medios digitales (como Facebook, google, correos, entre otros) se le conoce como Marketing digital.

7. ¿Le gustaría a usted realizar un curso de Marketing Digital; y conocer herramientas que le permitan captar mayor número de clientes?

SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
----	--------------------------	----	--------------------------

8. ¿Le gustaría a usted adquirir un servicio de educación online especializada en marketing digital que le brinda acompañamiento por profesionales certificados y sesiones de repaso cada semana?

Los valores varían de 1 a 5, siendo (1) el atributo menos importante y (5) el más importante. (Seleccione solo una opción)

Nada	Poco	Normal	Algo	Mucho
1	2	3	4	5

9. ¿Compraría usted una membresía online de marketing digital; con más de 10 cursos, actualizaciones, certificaciones y acompañamiento durante todo un año por un costo de \$290.000 anuales? Seleccione una sola opción.

Definitivamente no lo compraría	Probablemente no lo compraría	Tal vez sí o no lo compraría	Probablemente si lo compraría	Definitivamente si lo compraría
1	2	3	4	5

10. ¿Por qué razón no estaría usted dispuesto a realizar un curso on-line de Marketing Digital?

Gracias por su tiempo.

Anexo 3: Tabulación de datos

Parte 1: Organizaciones de datos

43: FRECUENCIA

	ESTRATO	ACTIVIDAD FISICA	TIEMPO	MOTIVACION	LESIONES	COMODIDAD	GYMCERCA	FRECUENCIA	EDAD	AFILIACION	CASA	TRABAJO	AIRELIBRE	UDEPORTIVAS	TODAS	GUSTO	COMPRA	RECOMENDACIONES	NOUSO
30	4	1	3	3	.	2	Ya cuenta con otro
31	3	1	3	4	.	2	Ya cuenta con otro
32	4	1	1	2	.	2	Ejercitarse en gru
33	5	1	2	3	.	2	Ejercitarse en gru
34	4	1	1	4	.	2	Ejercitarse en gru
35	5	1	1	2	.	2	Falta tiempo, cost
36	3	1	2	3	.	2	Ejercitarse en gru
37	5	1	2	3	.	2	Falta tiempo
38	5	1	2	3	.	2	Costo alto
39	5	1	2	3	.	2	Costo alto
40	5	1	1	3	.	2	Ya cuenta con otro
41	6	2	2	1	2	1	2	.	5	1	1	2	2	2	2	5	5	Plan nutricional	.
42	5	2	1	1	1	2	2	.	3	1	1	1	2	2	2	5	5	Tratamiento de lesio	.
43	3	2	1	2	2	2	2	.	3	1	2	2	2	1	2	5	3	Valoracion continua	.
44	3	2	1	2	2	2	1	.	2	1	1	2	1	2	2	5	4	Valoracion continua	.
45	3	2	1	2	2	2	2	.	3	1	1	2	2	2	2	5	3	Entrenador certifica	.
46	3	2	1	2	2	1	2	.	2	1	1	2	2	2	2	4	4	Entrenador certifica	.
47	3	2	1	2	2	2	2	.	2	1	1	2	2	2	2	5	3	Plan nutricional	.
48	3	1	2	4	1	2	2	2	1	2	5	4	Entrenador certifica	.
49	4	2	1	2	2	2	2	.	3	1	2	2	2	2	1	3	1	NS/NR	Costo alto
50	4	2	1	2	2	2	2	.	2	1	2	2	1	2	2	5	4	Puntualidad	Perdido
51	4	2	1	2	2	2	2	.	3	2	NS/NR
52	3	2	1	1	2	2	2	.	4	2	Espacio reducido
53	4	2	1	1	2	2	2	.	3	2	Prefere hacerlo e
54	3	2	1	2	2	2	1	.	2	2	Costo alto, y tiem
55	4	2	1	2	2	2	1	.	2	2	Falta tiempo
56	3	2	1	1	2	2	2	.	3	2	Falta tiempo
57	5	2	1	2	2	2	2	.	3	2	Ejercitarse al air
58	3	2	1	1	2	1	2	.	2	2	Falta de interes

Parte 2: Codificación

	Nombre	Tipo	Anchura	Decimales	Etiqueta	Valores	Perdidos	Columnas	Alineación	Medida
1	ESTRATO	Númérico	8	0	Estrato socioe (3, 3)...	Ninguno	Ninguno	8	Derecha	Escala
2	ACTIVIDAD	Númérico	8	0	Realizacion de (1, Si)...	Ninguno	Ninguno	8	Derecha	Escala
3	TIEMPO	Númérico	8	0	Falta de tiempo (1, Si)...	Ninguno	Ninguno	8	Derecha	Escala
4	MOTIVACI	Númérico	8	0	Falta de motiv (1, Si)...	Ninguno	Ninguno	8	Derecha	Escala
5	LESIONES	Númérico	8	0	Lesiones mus (1, Si)...	Ninguno	Ninguno	8	Derecha	Escala
6	COMODID	Númérico	8	0	No sentirse co (1, Si)...	Ninguno	Ninguno	8	Derecha	Escala
7	GYMCERC	Númérico	8	0	No hay un gim (1, Si)...	Ninguno	Ninguno	8	Derecha	Escala
8	FRECUEN	Númérico	8	0	Frecuencia de (1, 1 a 2 veces	Ninguno	Ninguno	10	Derecha	Escala
9	EDAD	Númérico	8	0	Rango de edad(1, Menos de 1	Ninguno	Ninguno	6	Derecha	Escala
10	AFILIACI	Númérico	8	0	Afiliacion al se (1, Si)...	Ninguno	Ninguno	10	Derecha	Escala
11	CASA	Númérico	8	0	En casa (1, Si)...	Ninguno	Ninguno	6	Derecha	Escala
12	TRABAJO	Númérico	8	0	Lugar de trabaj (1, Si)...	Ninguno	Ninguno	8	Derecha	Escala
13	AIRELIBRE	Númérico	8	0	Aire libre (parq (1, Si)...	Ninguno	Ninguno	8	Derecha	Escala
14	UDEPORTI	Númérico	8	0	Unidades depo (1, Si)...	Ninguno	Ninguno	8	Derecha	Escala
15	TODAS	Númérico	8	0	Todas las arte (1, Si)...	Ninguno	Ninguno	6	Derecha	Escala
16	GUSTO	Númérico	8	0	Gusto por el n (1, Nada)...	Ninguno	Ninguno	7	Derecha	Escala
17	COMPRA	Númérico	8	0	Uso del servici (1, Definitivam	Ninguno	Ninguno	7	Derecha	Escala
18	RECOMEN	Cadena	50	0	Recomendacio	Ninguno	Ninguno	40	Izquierda	Nominal
19	NOUSO	Cadena	40	0	Razones para	Ninguno	Ninguno	40	Izquierda	Nominal

Anexo 4: Elaboración de los embudos, estrategia inbound Marketing

