



Acreditada
en Alta Calidad
Res. n°. 29499 del Mineducación.
29/12/17 vigencia 28/12/21

Propuesta de intervención para el direccionamiento
estratégico de la empresa MENTOR 360 SAS del
sector de marketing digital



Acreditada
en Alta Calidad
Res. n°. 29499 del Mineducación.
29/12/17 vigencia 28/12/21

Propuesta de intervención para el direccionamiento
estratégico de la empresa MENTOR 360 SAS del
sector de marketing digital



UNIVERSIDAD EAN
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN FINANZAS Y CIENCIAS ECONÓMICAS
FAFCE

TRABAJO FINAL DE MAESTRÍA
PROPUESTA DE INTERVENCIÓN PARA EL DIRECCIONAMIENTO
ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA MENTOR 360 SAS DEL SECTOR DE
MARKETING DIGITAL

MISIÓN ACADÉMICA INTERNACIONAL UNIVERSIDAD ALCALÁ DE HENARES
2019

AUTOR
SANDRA PATRICIA PATIÑO GARCIA

TUTOR
SANDRA JENNINA SANCHEZ

BOGOTÁ D.C., 05 DE NOVIEMBRE DE 2019

DEDICATORIA

El desarrollo de esta maestría no hubiese sido posible sin el apoyo de mi esposo Oscar Castro, quien, durante estos casi tres años, asumió el rol de cabeza de hogar y padre de nuestro pequeño Jacobo de una manera excepcional. Por ello quiero manifestarle mi agradecimiento, pues fue su amor, comprensión y paciencia lo que hizo que este logro de mi vida fuera posible. A mi familia, gracias por el apoyo incondicional. Finalmente, a mis compañeros con los cuales compartí tantos fines de semana y noches de esfuerzo para entregar trabajos de calidad.

Patricia Patiño Garcia.

AGRADECIMIENTOS

Es mi deber agradecer a los profesores Fabio Moscoso y William Zuluaga, quienes hicieron posible la Misión a la Universidad de Alcalá. Su visión de la academia es vanguardista, colocando al estudiante en el centro del ecosistema y cambiando el enfoque de la enseñanza al aprendizaje, para ofrecer esquemas educativos que realmente agregan valor a los profesionales.

Contenido

1.	RESUMEN EJECUTIVO	11
2.	INTRODUCCIÓN	13
3.	OBJETIVOS GENERAL Y ESPECÍFICOS	15
3.1	Objetivo general	15
3.2	Objetivos específicos	15
4.	JUSTIFICACIÓN	17
5.	MARCO DE REFERENCIA.....	19
5.1	Marco conceptual	19
5.2	Marco teórico	21
5.2.1	La planeación estratégica.	21
5.2.2	Etapas proceso de planeación estratégica de acuerdo al Modelo de Thomas Wheelen	22
5.2.2.1	Análisis ambiental	24
5.2.2.2	Formulación de la estrategia.....	31
5.2.2.3	Implementación de la estrategia.	32
5.2.2.4	Evaluación y control	32
5.3	Marco Legal	32
6.	Marco institucional de la empresa	37
6.1	Presentación de la Empresa	37
6.1.1	Historia.....	37
6.1.2	Objeto social.....	37
6.1.3	Misión actual	38
6.1.4	Visión actual.....	38
6.1.4	Valores actuales	38

6.1.4	Objetivos estratégicos actuales.....	39
6.1.5	Domicilio y ámbito territorial.....	39
6.1.6	Organigrama.....	40
6.1.7	Productos, servicios y Cliente	41
6.1.8	Principales clientes	41
7.	Diseño metodológico	43
7.1	Enfoque y tipo de estudio	43
7.1.1	Fuentes de información.....	43
7.1.3	Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	43
7.1.4	Procesamiento, presentación y análisis de la información.....	44
8.	Análisis del MACROENTORNO de la Organización	46
8.2	Análisis Modelo PESTEL.....	49
8.2.1	Aspectos Políticos.....	51
8.2.2	Aspectos Económicos.....	53
8.2.3	aspectos Sociales	56
8.2.4	Aspectos Tecnológicos.....	60
8.2.5	Aspectos Legales.....	61
8.3	Cinco Fuerzas de Porter.....	61
8.3.1	Poder de Negociación de los Proveedores	61
8.3.2	Poder de negociación de los Clientes	63
8.3.3	Productos Sustitutos.....	64
8.3.4	Nuevos Competidores.....	66
8.3.5	Rivalidad entre los competidores existentes	68
8.3	Matriz Industrial.....	71

8.4	Análisis Matriz EFAS.....	77
9.	Análisis del MicroEntorno	85
9.1	Modelo de la Cadena de Valor (Porter).....	85
9.2	Modelo EAN RISE.....	96
9.3	Análisis Matriz IFAS.....	106
9.4	Análisis Matriz SFAS.....	112
9.5	Formulación del FODA	114
10.	FORMULACIÓN DE LA PROPUESTA DE INTERVENCIÓN PARA EL DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA MENTOR 360 SAS.....	117
10.1	Definición de la filosofía estratégica de la empresa con base a la visión y misión	117
10.2	Estrategia Corporativa	118
10.3	Definición detallada de la estrategias y priorización.....	120
10.4	Ruta de Implementación	126
11.	CONCLUSIONES y recomendaciones.....	127
11.1	CONCLUSIONES.....	127
11.2	RECOMENDACIONES.....	128
12.	REFERENCIAS bibliográficas	130

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Herramientas de análisis del macroentorno organizacional.....	25
Tabla 2. Herramientas de análisis del microentorno organizacional	28
Tabla 3. Marco Legal	33
Tabla 4. Modelo PESTEL	49
Tabla 5. Poder de negociación de los proveedores	62
Tabla 6. Tendencias marketing digital.	65
Tabla 7. Ponderación cinco fuerzas de Porter.....	69
Tabla 8. Matriz Industrial del sector del Marketing Digital.	74
Tabla 9. Matriz EFAS	77
Tabla 10. Casos de éxito MENTOR 360 SAS.....	94
Tabla 11. Matriz IFAS.....	107
Tabla 12. Matriz SFAS.....	112
Tabla 13. Matriz FODA	115
Tabla 14. Estrategias detalladas y viabilidad.....	121

LISTA DE FIGURAS

Ilustración 1. Etapas del proceso de planeación estratégica	23
Ilustración 2. Etapas detalladas del proceso de planeación estratégica	23
Ilustración 3. Las cinco fuerzas que modelan la competencia en un sector	26
Ilustración 4. Factores, Dimensiones y Factores del Modelo RISE	30
Ilustración 5. Valores corporativos MENTOR 360 SAS	39
Ilustración 6. Organigrama MENTOR 360 SAS	40
Ilustración 7. Portafolio de servicios MENTOR 360 SAS	41
Ilustración 8. Clientes actuales	41
Ilustración 9. Cadena de valor para el comercio digital	47
Ilustración 10. Global Mobile Engagement Index	52
Ilustración 11. Ventas minoristas de comercio electrónico en todo el mundo desde 2014 hasta 2023 (en miles de millones de dólares estadounidenses)	54
Ilustración 12. Relación entre el PIB mundial y el comercio electrónico	55
Ilustración 13. Comportamiento del Comercio Electrónico en Colombia 2011-2015 (cifras en millones de Dólares).	56
Ilustración 14. Uso de Internet en las empresas colombianas	57
Ilustración 15. Confianza que generan las transacciones.	58
Ilustración 16. Inhibidores sociales para el uso del comercio electrónico	59
Ilustración 17. Perfil de clientes atendidos por las agencias.	64
Ilustración 18. Tipos de agencias de marketing.	67
Ilustración 19. Análisis cinco fuerzas de Porter.	71
Ilustración 20. Matriz Industrial del sector del Marketing Digital.	76
Ilustración 21. Cadena de valor actual de MENTOR 360 SAS	85
Ilustración 22. Responsabilidad social Mentor360	89
Ilustración 23. Portafolio de servicios de Mentor360	90
Ilustración 24. Tendencias Digitales 2019.	91
Ilustración 25. Informe consolidado factores EAN RISE	97

Ilustración 26. Metodología Design Thinking en MENTOR 360 SAS.....	98
Ilustración 27. Consolidado factores y dimensiones EAN RISE.....	99
Ilustración 28. Evolución indicadores financieros MENTOR 360 SAS (2015-2018).....	103
Ilustración 29. Comparación Ingresos Operativos Totales2018	104
Ilustración 30. Comparación Margen Neto 2018 (%)	104
Ilustración 31. Actividades de sostenibilidad de MENTOR 360 SAS.....	105
Ilustración 32. Nueva Filosofía estratégica MENTOR 360 SAS.....	117
Ilustración 33. Establecimiento de objetivos y metas estratégicas.....	119
Ilustración 34. Priorización de estrategias	125
Ilustración 35. Hoja de Ruta de Implementación	126

1. RESUMEN EJECUTIVO

MENTOR 360 SAS es una agencia bogotana de marketing, creada hace menos de cinco años, cuyas acciones se han orientado a prestar servicios de consultoría, soluciones y servicios profesionales en Tecnologías de la Información y Marketing Digital. A través de este trabajo se busca establecer un plan intervención para el direccionamiento estratégico de la compañía que permita la redefinición de metas, objetivos a corto, mediano y largo plazo y la adopción de acciones para el logro de su visión.

El trabajo tiene como objetivo definir una propuesta de intervención enfocada en el direccionamiento estratégico de la compañía, partiendo de los resultados obtenidos de la realización de un diagnóstico de la situación actual. Como resultado del trabajo la empresa MENTOR 360 SAS, contará con una propuesta de acciones concretas que le permitan cerrar las brechas identificadas, potencializar las fortalezas y oportunidades en pro de lograr los objetivos estratégicos que sean definidos.

Palabras Claves: análisis, diagnóstico, direccionamiento estratégico, hoja de ruta, planes de acción.

CAPITULO 2

INTRODUCCIÓN

2. INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de grado tiene por objeto diseñar un plan estratégico para la agencia de Marketing Digital MENTOR 360 SAS, una ONG fundada en el año 20011, ubicada en la ciudad de Bogotá, cuyo objeto social es ofrecer Consultoría, Soluciones y Servicios Profesionales en Tecnologías de la Información y Marketing Digital

El proyecto corresponde a un estudio de tipo descriptivo, cuyas fuentes de información primaria fueron las personas vinculadas a la organización. El trabajo de grado pretende recolectar, analizar y vincular datos cuantitativos y cualitativos para responder al planteamiento propuesto. En el diseño metodológico del proyecto, se aplicaron cuestionarios a directivos y empleados de la agencia con la finalidad de desarrollar matrices y formular estrategias a partir de las opiniones, motivaciones y las actitudes de los individuos con relación al objetivo del estudio.

Actualmente, MENTOR 360 SAS viene mostrando una tendencia sostenida de crecimiento en los últimos cuatro años; no obstante, sus directivos son conscientes de que la compañía se creó y desarrolló de una forma empírica, sin mayor direccionamiento estratégico que le permita hacer frente a la dinámica del sector.

Por lo anterior, se propone desarrollar la Planeación Estratégica de la compañía con la ayuda del modelo propuesto por Wheleen (2007), teniendo en cuenta que ofrece un enfoque holístico y sistemático que parte del análisis del macro y micro entrono, hasta llegar a la formulación estratégica que permitirá mitigar las debilidades y amenazas a partir de las fortalezas y oportunidades.

CAPITULO 3

OBJETIVOS GENERAL Y ESPECIFICO

3. OBJETIVOS GENERAL Y ESPECÍFICOS

3.1 Objetivo general

Diseñar la propuesta de intervención enfocada en el direccionamiento estratégico de la empresa MENTOR 360 SAS del sector de marketing digital ubicada en la ciudad de Bogotá.

3.2 Objetivos específicos

1. Realizar el diagnóstico de la situación actual del direccionamiento estratégico en la empresa MENTOR 360 SAS.
2. Construir un marco teórico (conceptual) sobre direccionamiento estratégico que sirva de referencia para la elaboración de la propuesta de planeación estratégica 2020-2025 para la empresa MENTOR 360 SAS.
3. Diseñar una propuesta para la optimización (mejora) del proceso de direccionamiento estratégico en la empresa MENTOR 360 SAS.
4. Elaborar un plan de acción para la implementación de la propuesta diseñada en la empresa MENTOR 360 SAS.

CAPITULO 4

JUSTIFICACIÓN

4. JUSTIFICACIÓN

El desarrollo del trabajo obedece a una necesidad puntual de profundizar en la aplicación de conocimiento en estrategia corporativa y generación de valor en uno de los sectores mayormente impactado por la transformación digital. Un sector en donde las fuerzas externas (macroentorno) condicionan significativamente el desempeño de las empresas que están surgiendo en este campo.

Se tiende a pensar que las empresas que surgen nativamente como digitales, tienen ventajas por ya haber recorrido un camino que otras apenas inician. No obstante, en este entorno los cambios son aún más rápidos, los clientes exigen que los servicios ofrecidos incorporaren las nuevas tendencias con mayor celeridad y que redunde en valor para ellos, so pena de quedar fuera del mercado.

MENTOR 360 SAS, ha entendido la relevancia que tiene para su futuro, comprender el macro entorno y evaluar sus capacidades internas frente a las exigencias del mercado. En los últimos años, el sector de marketing digital se ha mantenido en crecimiento constante (46,5% de las agencias tuvieron un crecimiento en el número total de clientes, comparado con el año 2018 (RDStation & Rockcontent, 2019), mientras que el comercio electrónico aumento el 465% desde la primera medición en 2014); no obstante, los indicadores financieros de la compañía han mantenido un comportamiento irregular en el periodo 2016-2018 y en algunos casos como el del EBIDTA casi sin cambios significativos. En consecuencia, la agencia espera recibir herramientas que le permitan orientar sus esfuerzos y fijar un rumbo de crecimiento sostenido.

CAPITULO 5

MARCO DE REFERENCIA

5. MARCO DE REFERENCIA

El marco de referencia del presente proyecto está constituido por el marco conceptual, el marco teórico y el marco legal. El primero consta de una serie de enunciados relacionados con la planeación estratégica y se mencionan a lo largo de todo el trabajo, con los cuales se busca que el lector comprenda los resultados obtenidos. El marco teórico está relacionado directamente con los objetivos específicos y la metodología propuesta, teniendo en cuenta que encierra un conjunto de ideas, procedimientos y modelos de planeación estratégica desarrollados por los autores Thomas L. Wheelen (2007) y Fred R. David (2003), con los que especialmente para determinar la situación actual de la empresa MENTOR 360 SAS y ofrecer una perspectiva de posibles escenarios futuros en los cuales podría estar inmersa y preparar para los cambios que el ambiente interno y externo obligan a tomar. Finalmente, el tercer componente del marco de referencia lo integra el marco legal, el cual compila un importante ordenamiento jurídico que regula la actividad de comercio electrónico.

5.1 Marco conceptual

- La dirección estratégica “se define como el arte y la ciencia de formular, implantar y evaluar las decisiones a través de las funciones que permitan a una empresa lograr sus objetivos. El término dirección estratégica se emplea para referirse a la formulación, implantación y evaluación de la estrategia, mientras que el término planeación estratégica se refiere sólo a la formulación de la estrategia” (David, 2003, p.5).
- Estrategias. “Las estrategias son los medios por los cuales se logran los objetivos a largo plazo. Las estrategias son acciones potenciales que requieren decisiones de parte de la gerencia y de recursos de la empresa” (David, 2003, p.11).
- “Las oportunidades y las amenazas externas se refieren a las tendencias y sucesos económicos, sociales, culturales, demográficos, ambientales, políticos, legales, gubernamentales, tecnológicos y competitivos que pudieran beneficiar o dañar en forma significativa a una

empresa en el futuro. Las oportunidades y las amenazas están más allá del control de una empresa, de ahí el término *externo*” (David, 2003, p.11).

- “Las fortalezas y las debilidades internas son las actividades que la empresa puede controlar y cuyo desempeño se califica como excelente o deficiente. Surgen en las actividades de dirección, mercadotecnia, finanzas, contabilidad, producción, operaciones, investigación y desarrollo, y manejo de sistemas de información de una empresa. La identificación y evaluación de las fortalezas y debilidades en las áreas funcionales de una empresa es una actividad estratégica básica. Las empresas intentan seguir estrategias que aprovechen las fortalezas internas y eliminen las debilidades internas” (David, 2003, p.11).
- Misión: “Formulación explícita de los propósitos de la organización o de un área funcional, así como la identificación de sus tareas y los actores participantes en el logro de los objetivos de la organización. Expresa la razón de ser de su empresa o área” (Serna, 2000, p. 31).
- Objetivos a largo plazo. “Los objetivos se definen como resultados específicos que una empresa intenta lograr para cumplir con su misión básica. Largo plazo, significa más de un año en la mayoría de las empresas. Los objetivos son indispensables para lograr el éxito de una empresa debido a que establecen la dirección a seguir, ayudan en la evaluación, crean sinergia, revelan prioridades, enfocan la coordinación y proporcionan una base para llevar cabo con eficacia las actividades de planificación, organización, motivación y control” (David, 2003, p.11).
- Objetivos: “Fines que se persiguen por medio de una actividad de una u otra índole” (Koontz, 2004, p.126).
- Planeación: “Son las tareas que debe realizar cada unidad o área para concretar las estrategias en un plan operativo que permita su monitoria, seguimiento y evaluación” (Serna, 2000, p. 32).
- Principios Corporativos: “Son los valores o creencias que la organización profesa, o también los ejercidos por su director y mandos medios, que se demuestran en las relaciones de trabajo y de mercadeo. Los principios corporativos constituyen la norma de vida y el soporte de la cultura organizacional” (Fierro, 1996, p.32).

- Visión: “Es la declaración amplia y suficiente de dónde quiere que la empresa o área esté dentro de 3 o 5 años. No debe expresarse en números, debe ser comprometedor y motivante, de tal manera que estimule y promueva la pertenencia de todos los miembros de la organización (Serna, 2000, p. 31).

5.2 Marco teórico

El marco teórico que se desarrolla a continuación permite conocer ampliamente los principios, definiciones y argumentos basados en los modelos de planeación estratégica diseñados por Fred David (2003) y Thomas Wheelen (2007). El primero plantea la definición en tres (3) fases que constituyen: formulación, implantación y evaluación de la estrategia. Mientras que Thomas L. Wheelen, considera que uno de los elementos más relevantes para dar inicio al proceso es el componente financiero., por lo cual define como etapas, la planeación financiera básica, planeación basada en pronósticos, planeación orientada externamente, para llegar finalmente a la planeación estratégica.

Primero, se presenta una definición de planeación estratégica con el fin de comprender la importancia del proceso por el cual las empresas definen sus objetivos y sus acciones en el tiempo, así como las decisiones alrededor de los recursos que serán utilizados y las políticas para su consecución.

Posteriormente se explican las etapas que integran el proceso de planeación estratégica que inicia con la definición del horizonte de tiempo y continúa con un análisis de la situación actual de la organización; continua con las etapas de direccionamiento estratégico y proyección estratégica donde se explica cómo se construye la nueva filosofía de la empresa y las estrategias para alcanzar los propósitos que se hayan establecidos; y finaliza con el construcción del plan de acción y el modelo de monitoreo del plan.

5.2.1 La planeación estratégica.

Existen diversas definiciones sobre Planeación Estratégica en la literatura. Serna (2008), define la planeación estratégica como el proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una

organización obtienen, procesan y analizan información pertinente, interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente de la empresa, así como su nivel de competitividad con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la organización a futuro.

Por otro lado, Bateman y Snell (2005) lo definen como el proceso mediante la cual se decide la direccionalidad de las organizaciones. Se fijan objetivos futuros y se trazan trayectorias para la consecución de estos. David (2003), define la Planeación Estratégica, como el arte y la ciencia de formular, implantar y evaluar las decisiones a través de las funciones que permitan a una empresa lograr sus objetivos.

En este sentido, la Planificación Estratégica, es una herramienta de gestión que permite apoyar la toma de decisiones de las organizaciones en torno al quehacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr la mayor eficiencia, eficacia y calidad en los bienes y servicios que se proveen.

5.2.2 Etapas proceso de planeación estratégica de acuerdo al Modelo de Thomas Wheelen

Las etapas del proceso de planeación estratégica de acuerdo con lo señalado por Wheleen (2007), son cuatro (4), tal como se muestra en la

Ilustración 1:

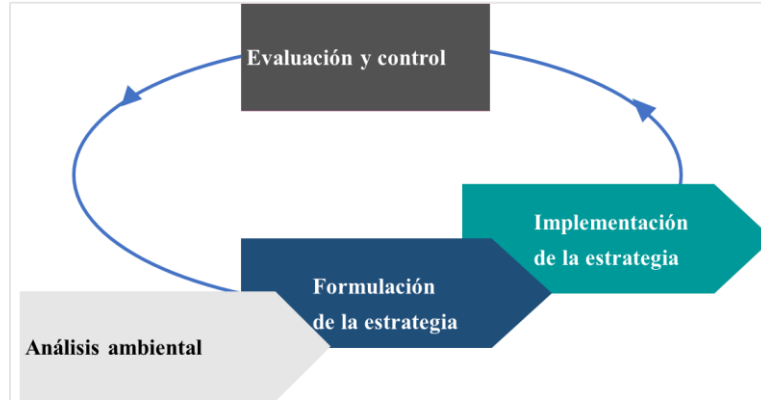
Etapa 1: Análisis ambiental

Etapa 2: Formulación de la estrategia

Etapa 3: Implementación de la estrategia

Etapa 4: Evaluación y control

Ilustración 1. Etapas del proceso de planeación estratégica



Fuente: Wheleen (2007)

En la **Ilustración 2**, se presentan los elementos que componen cada etapa de la planeación estratégica, especialmente aquellos relacionados con el análisis ambiental externo e interno, y las preguntas orientadoras para la fase de formulación.

Ilustración 2. Etapas detalladas del proceso de planeación estratégica

Análisis ambiental	Formulación de la estrategia	Implantación de la estrategia	Evaluación y control
Externa	¿Quiénes somos? ¿Qué hacemos y para quienes? ¿Dónde estamos?	Programas	Supervisión del Desempeño
Interna	¿Dónde queremos ir, qué resultados queremos lograr? ¿Cómo llegaremos? ¿Cómo mediremos el desempeño logrado?	Presupuestos	
		Procedimientos	

Fuente: Wheleen (2007)

5.2.2.1 Análisis ambiental.

Hace alusión al análisis de las fortalezas (F) y Debilidades (D) internas de la organización, así como las Oportunidades (O) y Amenazas (A) que enfrenta la organización.

El análisis o diagnóstico del ambiente interno define con qué recursos cuenta la empresa y cuáles son las fortalezas y debilidades de esos recursos y si estos le brindan ventaja competitiva.

Dicho análisis implica una valoración de la estructura organizacional, en el cual se busca identificar la política de toma de decisiones, los mecanismos de comunicación y coordinación, los tramos de control, los procesos, y la cadena de valor.

Para desarrollar diagnóstico del ambiente, se empieza por utilizar una herramienta que posteriormente complementará el análisis DOFA, que es la Matriz EFA, IFAS y SFAS, las cuales se desarrollaron para afrontar las viables críticas al análisis FODA. Cuando se usan juntas, constituyen una serie de herramientas analíticas poderosas para el análisis estratégico. La matriz SFAS (por sus siglas en inglés, *Strategic Factors Analysis Summary*, Resumen del análisis de factores estratégicos) resume los factores estratégicos de una organización combinando los factores externos de la tabla EFAS con los factores internos de la tabla IFAS.

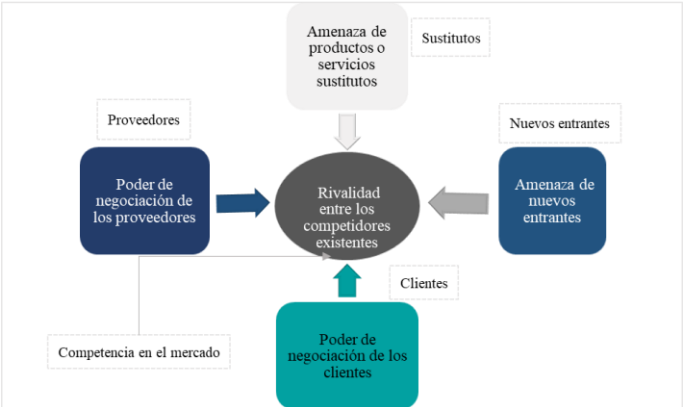
Otras de las herramientas que serán utilizadas, será el análisis PESTEL (o PESTLE) el cual es un instrumento de planificación estratégica para definir el contexto de una campaña. Analiza factores externos políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y jurídicos que pueden influir en la campaña.

No podría dejarse de referenciar en el análisis las cinco fuerzas de Porter, como un modelo estratégico que establece un marco para analizar el nivel de competencia dentro de una industria, para poder desarrollar una estrategia de negocio. Este análisis deriva en la respectiva articulación de las 5 fuerzas que determinan la intensidad de competencia y rivalidad en una industria.

Finalmente, será utilizado el Modelo RISE (Ruta de Innovación y Sostenibilidad Empresarial), que nace del aporte de un equipo de investigadores-consultores, en su interés de aportar a las micro, pequeña y mediana empresas herramientas útiles que les ayudarán a consolidarse y diferenciarse destacándose por su innovación y sostenibilidad empresarial

Tabla 1. Herramientas de análisis del macroentorno organizacional

Modelo/Herramienta	Descripción
Modelo PESTEL	<p>El análisis PEST (Análisis de factores Políticos, Económicos, Sociales y Tecnológicos) describe el marco de los factores macro ambientales de una compañía, utilizado en la exploración de factores como un componente de la gestión estratégica.</p> <p>Los factores Políticos se refieren al grado de intervención por parte del gobierno en la economía. Específicamente, los factores políticos incluyen áreas como políticas de impuestos, leyes laborales, leyes ambientales, restricciones comerciales, tarifas y estabilidad política.</p> <p>Los factores Económicos incluyen el crecimiento económico, tasas de interés, tipos de cambio y las tasas de inflación.</p> <p>Los factores Sociales incluyen los aspectos culturales, la conciencia de la salud, tasa de crecimiento de la población, distribución de edades, nivel de educación y un énfasis en la seguridad.</p> <p>Los factores Tecnológicos incluyen aspectos como actividades de Investigación y Desarrollo, automatización, incentivos tecnológicos y el ritmo de los cambios tecnológicos.</p> <p>El análisis extendido a PESTEL, incluye los factores ambientales, legales y demográficos:</p> <p>Los factores Ambientales incluyen aspectos ecológicos y del medio ambiente. Por ejemplo, los cambios que afectan el clima tienen impacto, especialmente, en industrias como el turismo, la farmacéutica y compañías de seguros.</p> <p>Los factores Legales incluyen las leyes contra la discriminación, leyes para el consumidor, ley antimonopolio, leyes de la salud y protección.</p> <p>Los factores Demográficos incluyen aspectos como el género, edad, etnicidad, conocimiento en idiomas, discapacidades, movilidad, propiedad de vivienda, situación laboral, creencias o prácticas</p>

Modelo/Herramienta	Descripción
	<p>religiosas, la cultura y la tradición, los niveles de vida y el nivel de ingresos.</p> <p>Factores Regulatorios incluyen aspectos como los actos parlamentarios y sus regulaciones asociadas, estándares nacionales e internacionales, estatutos de los gobiernos locales y mecanismos para la supervisión y garantía del cumplimiento de los mismos (Porter, 2008).</p>
<p>Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter</p>	<p>Este modelo permite realizar un análisis externo de la empresa, a través del estudio de la industria o sector a la que pertenece, en él se describen 5 Fuerzas que influyen en la estrategia competitiva de una compañía, cuatro de estas fuerzas se combinan con otras variables, dando origen a una quinta fuerza.</p> <p>Ilustración 3. Las cinco fuerzas que modelan la competencia en un sector</p>  <p>Fuente: Porter (2008)</p> <p>Las cinco fuerzas que intervienen en un sector industrial se basan en los principales elementos del mercado (Baena, 2003) que son:</p>

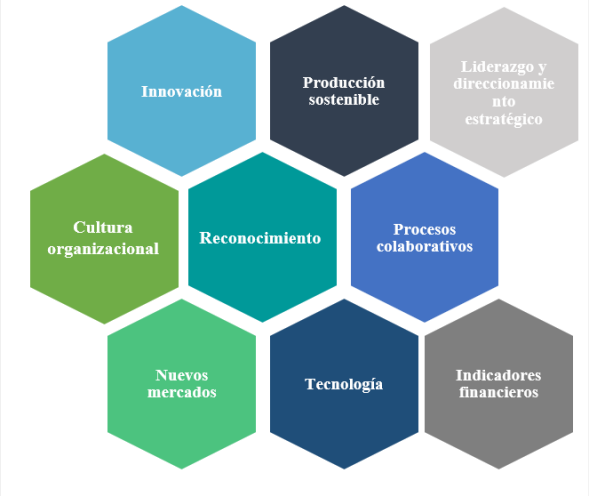
Modelo/Herramienta	Descripción
	<ul style="list-style-type: none"> • Competidores Directos: Conjunto de empresas que ofrecen el mismo bien o producto. • Clientes: Conjunto formado por los compradores de los bienes y servicios. • Proveedores: Conjunto de empresas que suministran a las empresas productoras del sector, todo lo necesario para que produzcan u ofrezcan sus servicios. • Productos Sustitutivos: Aquellos que pueden aparecer y cubrir las mismas necesidades que satisfacen los productos que actualmente existen en el mercado. • Competidores Potenciales: Aquellas empresas con capacidad de entrar a competir con las pertenecientes a un subsector determinado (Porter, 1982).
Matriz Industrial	<p>Una matriz industrial resume los factores de éxito clave de una industria específica. La matriz asigna un valor a cada factor con base en la importancia de ese factor para lograr el éxito en la industria. La matriz también especifica con qué nivel de eficacia responden los diversos competidores de la industria a cada factor. Para crear una matriz industrial con base en dos competidores industriales (denominados A y B) (Wheleen, 2007).</p>
Análisis Matriz EFAs	<p>El uso de una tabla EFAS (por sus siglas en inglés, <i>External Factors Analysis Summary</i>, Resumen del análisis de factores externos) es una manera de organizar los factores externos en las categorías generalmente aceptadas de oportunidades y amenazas y analizar con qué eficacia responde la administración (calificación) de una empresa en particular a estos factores específicos en vista de la importancia percibida (valor) de éstos para ella. (Wheleen, 2007).</p>

Fuente: Elaboración propia

Tabla 2. Herramientas de análisis del microentorno organizacional

Modelo/Herramienta	Descripción
Modelo de la Cadena de Valor (Porter)	<p>Una cadena de valor es una serie relacionada de actividades que crean valor, que se inicia con las materias primas básicas que proporcionan los proveedores, continúa con una serie de actividades de valor agregado involucradas en la producción y marketing de un producto o servicio y termina con los distribuidores que entregan los bienes terminados en las manos del consumidor final.</p> <p>Una industria puede analizarse desde el punto de vista del margen de beneficios disponible en cualquier punto de la cadena de valor. Cada corporación tiene su propia cadena de valor interna de actividades.</p> <p>El examen sistemático de actividades de valor individuales permite una mejor comprensión de las fortalezas y debilidades de una corporación. Según Porter “la diferencias entre las cadenas de valor de competidores son una fuente clave para lograr una ventaja competitiva” (D. Lei, 1999).</p>
Modelo EAN RISE	<p>El Modelo RISE- (Ruta de Innovación y Sostenibilidad Empresarial) se fundamenta en 3 modelos gerenciales y un estándar internacional;</p> <ul style="list-style-type: none"> • El Modelo de Modernización para la gestión de las Organizaciones, –MMGO- (Pérez-Uribe et al, 2013) aplicado desde el año 2005 en más de 320 pymes colombianas. El aporte de este modelo al RISE, surge de las principales variables que explican mejor la Innovación en el marco del Modelo de Modernización para la Gestión de Organizaciones (MMGO): Asociatividad, Comunicación e información, Cultura organizacional, Direccionamiento estratégico, Exportaciones y Gestión financiera (Pérez-Uribe y Ramírez-Salazar, 2018). • El MMGO tiene cuatro estadios, el primero en donde las empresas están sobreviviendo y el nivel cuatro en donde las empresas ya tienen la mayoría de sus prácticas de talla mundial.

Modelo/Herramienta	Descripción
	<ul style="list-style-type: none"> • El Modelo de Innovación Abierta Colaborativa (Ramírez-Salazar, 2016) validado desde el año 2015. Este modelo se compone de tres dimensiones: Procesos Colaborativos, Redes de Innovación y Creación de Valor, que marcan su filosofía. Consta de siete componentes que muestran la gestión del proceso de innovación; Retos de Innovación, Conocimiento, Cambio de Paradigmas, Liderazgo, Equipos Interinstitucionales y Transdisciplinarios, Comunicación, y Soluciones Creativas. • El modelo del doble Hexágono, modelo desarrollado bajo la metodología del <i>design thinking</i> para propiciar desarrollos innovadores en las empresas. Este nuevo modelo converge y diverge en seis puntos: un contexto inicial, un acercamiento colaborativo, un diagnóstico del problema, alternativas y oportunidades, empoderamiento colaborativo, para llegar a una implementación sostenible de la solución al problema identificado. • El estándar de medición del <i>Global Reportive Iniaciative</i> (GRI, 2016; PNUMA, 2016) aplicado a nivel mundial por más de una década, compuesto por unas actividades y aspectos relacionados a cada una. Entre las actividades más representativas se encuentran: La Actividad de Gobierno que involucra los aspectos de: ética, gobernanza y principios, La Actividad de las Prácticas Laborales, que involucra los aspectos de: desarrollo de competencias, derecho a la felicidad, balance familia trabajo, y La actividad de medio ambiente que involucra los aspectos de ecoeficiencia (manejo de residuos sólidos,), riesgos ambientales (desempeño ambiental) y diseño de producto- (producción sostenible).

Modelo/Herramienta	Descripción
	<p align="center">Ilustración 4. Factores, Dimensiones y Factores del Modelo RISE</p>  <p>Fuente: Ramirez, et al., (2017)</p>
<p>Análisis Matriz IFAS</p>	<p>La matriz IFAS (por sus siglas en inglés, <i>Internal Factor Analysis Summary</i>, Resumen del análisis de factores internos) es una manera de organizar los factores internos en las categorías generalmente aceptadas de fortalezas y debilidades, así como de analizar qué tan bien responde la administración de una empresa en particular a estos factores específicos en vista de su importancia para ella. Los estrategas pueden usar el modelo VRIO (valor, rareza, imitabilidad y organización) para evaluar la importancia de cada uno de los factores que podrían ser considerados como fortalezas (Wheleen, 2007).</p>
<p>Análisis Matriz SFAS</p>	<p>La matriz SFAS (por sus siglas en inglés, <i>Strategic Factors Analysis Summary</i>, Resumen del análisis de factores estratégicos) resume los factores estratégicos de una organización combinando los factores externos de la tabla EFAS con los factores internos de la tabla IFAS.</p> <p>La matriz SFAS requiere un decisor que resuma estas fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas en menos de diez factores estratégicos, tarea que se realiza mediante la revisión y modificación del valor dado a cada factor. Los valores revisados reflejan la prioridad</p>

Modelo/Herramienta	Descripción
	<p>de cada factor como un factor determinante del éxito futuro de la empresa.</p> <p>Los factores EFAS e IFAS con valores más altos deben aparecer en la matriz SFAS (Wheleen, 2007).</p>

Fuente: Elaboración propia

5.2.2.2 Formulación de la estrategia.

La formulación de la estrategia, denominada con frecuencia planeación estratégica o a largo plazo, se ocupa del desarrollo de la misión, los objetivos, las estrategias y las políticas de una corporación. La estrategia corporativa establece principalmente la dirección de una empresa en general y la administración de su cartera de negocios o producto.

Al respecto, David (2003) señala que el análisis y la elección de las estrategias implican en gran parte tomar decisiones subjetivas con base en información objetiva. Esta etapa tiene como objetivo generar alternativas factibles, a evaluarlas y a elegir una línea específica de acción.

El Observar los factores internos y externos claves se podrán definir las estrategias FO, DO, FA y DA. Las estrategias (FO) usan las fuerzas internas de la empresa para aprovechar la ventaja de las oportunidades externas. Todos los gerentes desean que sus organizaciones estén en una posición donde pudieran usar las fuerzas internas para aprovechar las tendencias y los hechos externos. Cuando una empresa tiene debilidades importantes, luchará por superarlas y convertirlas en fuerzas. No obstante, cuando una organización enfrenta amenazas importantes, tratará de evitarlas para concentrarse en las oportunidades.

Las estrategias (DO) pretenden superar las debilidades internas, aprovechando las oportunidades externas. En ocasiones existen oportunidades externas claves, pero una empresa tiene debilidades internas que le impiden disfrutar dichas oportunidades. Las estrategias (FA) aprovechan las fuerzas de la empresa para evitar o disminuir las repercusiones de las amenazas externas. Esto no quiere decir que una organización fuerte siempre deba enfrentar las amenazas del entorno externo. Las empresas rivales que imitan ideas, innovaciones y productos patentados son una amenaza grave en muchas industrias. Las estrategias (DA) son tácticas defensivas que

pretenden disminuir las debilidades internas y evitar las amenazas del entorno. Una organización que enfrenta muchas amenazas externas y debilidades internas de hecho podría estar en una situación muy precaria. En realidad, esta empresa quizá tendría que luchar por su supervivencia, fusionarse, atrincherarse, declarar la quiebra u optar por la liquidación (David, 2003, p. 221).

En resumen, el principal propósito de esta etapa consiste en generar estrategias alternativas viables y no en seleccionar ni determinar qué estrategias son mejores, ya que no todas las estrategias desarrolladas en una matriz DOFA serán seleccionadas para su aplicación.

5.2.2.3 Implementación de la estrategia.

La implementación de la estrategia es la suma total de actividades y opciones requeridas para ejecutar un plan estratégico. Es el proceso por medio del cual los objetivos, las estrategias y las políticas se ejecutan a través del desarrollo de programas, presupuestos y procedimientos

5.2.2.4 Evaluación y control

El proceso de evaluación y control garantiza que una empresa logre lo que se propuso llevar a cabo. Compara el rendimiento con los resultados deseados y proporciona la retroalimentación necesaria para que la administración evalúe los resultados y tome medidas correctivas, según se requiera. Este proceso es visto como un modelo de retroalimentación de cinco pasos:

- a) Determinar lo que se medirá
- b) Establecer estándares de rendimiento
- c) Medir el rendimiento real
- d) Comparar el rendimiento real con el estándar
- e) Tomar medidas correctivas.

5.3 Marco Legal

Existen diversas definiciones establecidas por organismos internacionales relacionados con el comercio electrónico. De acuerdo con la Organización Mundial del Comercio - OMC, el comercio electrónico es la distribución, mercadeo, venta o entrega de bienes y/o servicios hecha con medios electrónicos

Así mismo, la Comisión Europea definió el comercio electrónico como:

Cualquier actividad que involucre a empresas que interactúan y hacen negocios por medios electrónicos, bien con clientes, bien entre ellas, o bien con la administración. Se incluye el pedido y pago electrónico y on-line de bienes que se envían por correo u otro servicio de mensajería, así como el envío on-line de servicios como publicaciones, software e información. Así mismo, se incluyen actividades como diseño e ingeniería cooperativa, marketing, comercio compartido, (subastas y servicios post-venta)

Por su parte, la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos - OCDE (2009), modificando la definición dada en 2001, definió el comercio electrónico como “cualquier transacción para la venta de bienes o servicios efectuada sobre redes de computadores por medio de métodos específicamente diseñados con el propósito de recibir o procesar pedidos. El pago y la entrega de los bienes o servicios no necesariamente deben ocurrir en línea”. De acuerdo con lo anterior, puede desprenderse que el comercio electrónico comprende transacciones en las que se incluye un medio electrónico para el perfeccionamiento de la compraventa de un bien o servicio, sin que el carácter electrónico del medio haga referencia exclusivamente a internet, sino que por el contrario incluye otros tipos de intercambio electrónico de datos.

A continuación, se resume la normatividad jurídico – legal que proporciona las bases sobre las cuales la MENTOR 360 SAS construye y determina su alcance y naturaleza.

Tabla 3. Marco Legal

Ley	Temática	Descripción
Ley 527 de 1999	Ley de Comercio Electrónico	Aunque la Ley 527 de 1999 se ha conocido como Ley de Comercio Electrónico en Colombia, es necesario recalcar que la misma se ocupa principalmente de definir y reglamentar el acceso y uso de los mensajes de datos, del comercio electrónico, de las firmas digitales, y de las entidades de

Ley	Temática	Descripción
		<p>certificación, esto es, va mucho más allá del comercio electrónico, al validar jurídicamente la utilización de mensaje de datos para celebrar actos jurídicos eficaces, sean mercantiles o no.</p>
<p>Ley 633 de 2000</p>	<p>En cuanto al registro de nombres de dominio .co</p>	<p>El artículo 91 de la Ley 633 de 2000 dispone: “ARTICULO 91. Todas las páginas Web y sitios de Internet de origen colombiano que operan en el Internet y cuya actividad económica sea de carácter comercial, financiero o de prestación de servicios, deberán inscribirse en el Registro Mercantil y suministrar a la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales DIAN, la información de transacciones económicas en los términos que esta entidad lo requiera.” La Corte Constitucional, en sentencia C-1147 de 2001, señaló que los deberes de efectuar la inscripción en el registro mercantil y proveer información a la DIAN sobre las transacciones económicas realizadas en el sitio Web, tenían como supuesto de hecho la ejecución de una actividad económica concreta que alguien realiza a través de internet, y recaen sobre el agente material de tales operaciones, esto es, la persona natural o jurídica cuya actividad económica profesional está relacionada con los servicios personales, comerciales y financieros prestados, en todo o en parte, por la red.</p>
<p>Ley Estatutaria 1266 de 2008.</p> <p>Ley Estatutaria</p>	<p>En cuanto a la protección de datos personales en el entorno electrónico</p>	<p>El 31 de diciembre de 2008 se expidió la Ley Estatutaria 1266, por la cual se dictan las disposiciones generales del hábeas data y se regula el manejo de la información contenida en bases de datos personales, en especial la financiera, crediticia, comercial, de servicios y la proveniente de terceros países y se dictan otras disposiciones.</p> <p>El 18 de octubre de 2012 fue publicada en el Diario Oficial No. 48.587 la Ley Estatutaria 1581 de 2012, por la cual se dictan</p>

Ley	Temática	Descripción
1581 de 2012		disposiciones generales para la protección de datos personales, que tiene por objeto, según su artículo 1, desarrollar el derecho constitucional que tienen todas las personas a conocer, actualizar y rectificar las informaciones que se hayan recogido sobre ellas en bases de datos o archivos
Ley 1480 de 2011	Protección de los usuarios del comercio electrónico	El 12 de octubre de 2011 fue publicada en el Diario Oficial No. 48.220, la Ley 1480 por medio de la cual se expide el Estatuto del Consumidor. De acuerdo con su artículo 2, dicha Ley tiene por objeto regular los derechos y las obligaciones surgidas entre los productores, proveedores y consumidores, y la responsabilidad de los productores y proveedores tanto sustancial como procesalmente.

Fuente: CRC (2017)

CAPITULO 6

MARCO INSTITUCIONAL

6. MARCO INSTITUCIONAL DE LA EMPRESA

6.1 Presentación de la Empresa

En este capítulo se describe a la compañía MENTOR 360 SAS, desde su historia y objeto social, incluyendo la declaración de los principios de la organización, su estratégica (misión, visión, objetivos), ubicación, organigrama todo esto tomado textualmente de los actuales documentos constitutivos que rigen la organización y de su portafolio de servicio

6.1.1 Historia

MENTOR 360 SAS, nace como un aliado tecnológico para una agencia de marketing digital llamada MASS Digital la cual pertenece al grupo publicitario MULLENLOWE SSP 3. Hace 4 años (2015), la compañía entendiendo y conociendo la importancia que tiene la tecnología dentro del mundo digital decide incursionar como agencia digital de marcas incorporando una base tecnológica sólida e incorporando metodologías de innovación dentro como propuesta de valor a las estrategias de marketing que le ofrecemos a nuestros clientes.

6.1.2 Objeto social

MENTOR 360 SAS es una empresa que brinda Consultoría, Soluciones y Servicios Profesionales en Tecnologías de la Información y Marketing Digital

El objeto principal de la sociedad corresponde a las siguientes actividades:

- Consultoría, auditoría e interventoría en sistemas de información, tecnologías informáticas e infraestructura de equipos y redes.
- Análisis, diseño, desarrollo, integración, pruebas, implantación, comercialización, mantenimiento y soporte de sistemas de información y licencias de programas.
- Investigación, desarrollo, y adaptación de tecnología.

- Consultoría, auditoría, estudios, interventoría, capacitación, y/o desarrollo de sistemas de información, tecnologías informáticas, infraestructura, hardware, equipos, redes, telecomunicaciones, software de todo tipo y sin restricción alguna.
- Análisis, definición, diseño, desarrollo, integración, pruebas, implantación, mantenimiento y soporte de sistemas de información y telecomunicaciones de todo tipo y sin restricción alguna.
- Venta y comercialización de soluciones de software, hardware, telecomunicaciones y licenciamiento de productos y servicios propios o ajenos en las actividades señaladas anteriormente.
- Desarrollar proyectos de inteligencia de negocios e información para la toma de decisiones a nivel estratégico, analítico y operativo.
- Prestar toda clase de servicios en el campo de la sistematización informática, telemática, multimedia, sistemas de información en línea y en internet, incluidos los de procesamiento de datos.

6.1.3 Misión actual

MENTOR 360 SAS presta servicios de tecnología a entidades públicas y privadas, somos expertos en brindar servicios de consultoría proporcionando recursos integrales en el área de la tecnología de la Información y desarrollo a la medida.

6.1.4 Visión actual

Para 2020, MENTOR 360 SAS se convertirá en una de las empresas líderes en construcción de *Digital Customer Experience* para marcas que lo necesiten y vean el valor de un excelente CX para sus clientes.

6.1.4 Valores actuales

Actualmente MENTOR 360 SAS, tiene cuatro valores corporativos principales, los cuales hacen alusión a su forma de trabajo y al valor entregado a sus clientes.

Ilustración 5. Valores corporativos MENTOR 360 SAS

- Todo lo hacemos con pasión
- Acompañamiento integral
- Damos valor a nuestros clientes
- Mentor 360 es su equipo de trabajo

Fuente: Mentor 360 (2019)

6.1.4 Objetivos estratégicos actuales

Si bien la compañía ha hecho un gran esfuerzo desde su creación en fortalecer su direccionamiento estratégico, actualmente tiene objetivos estratégicos relacionados con ganar espacio en el mercado, aumentar los ingresos y la utilidad operacional.

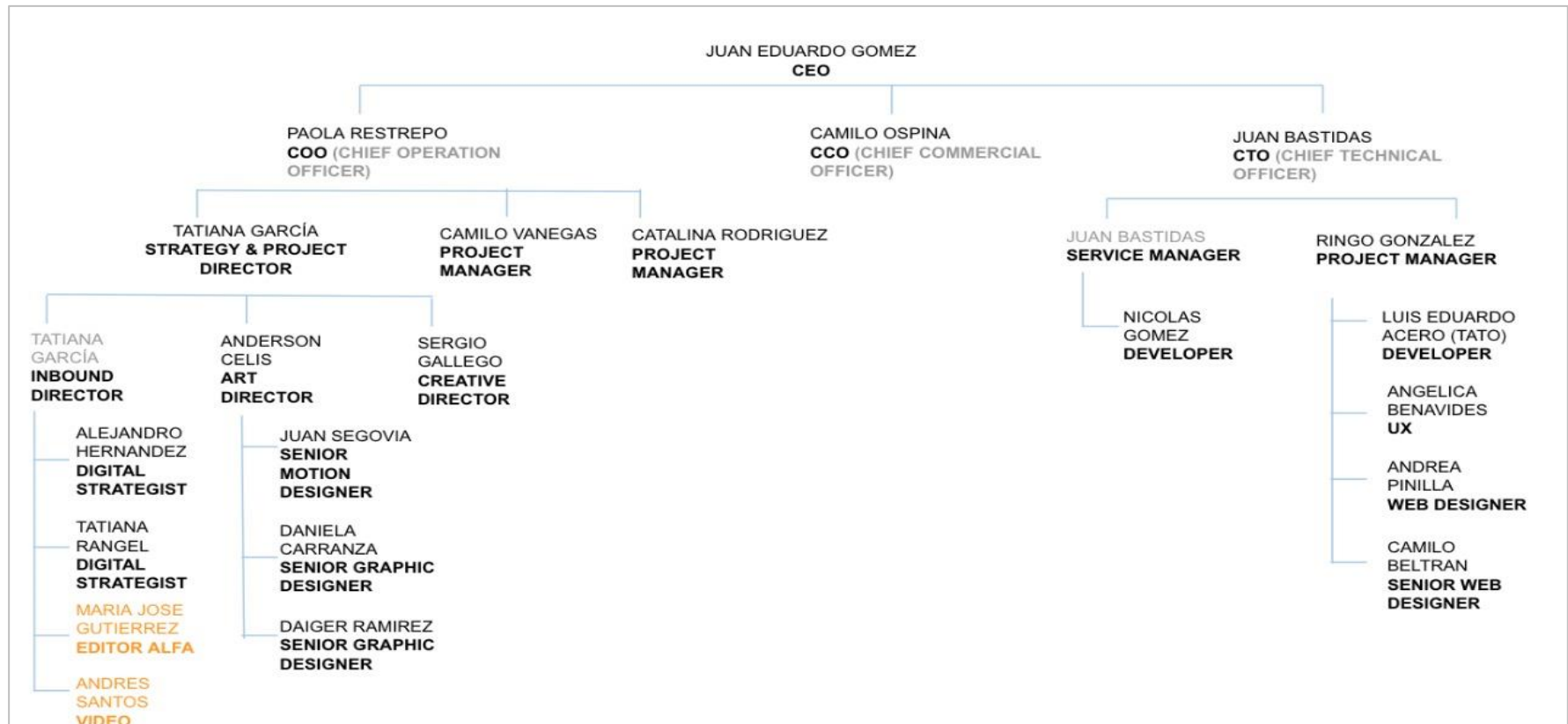
- Crear un equipo de alto impacto estratégico, tecnología, innovación y transformación digital
- Enfocar esfuerzos en marcas que paguen por mejorar la experiencia de sus clientes por medio de estrategias digitales
- Enfocar su estrategia comercial empresas que aporten a la inclusión social y la sostenibilidad
- Tener responsabilidad corporativa.

6.1.5 Domicilio y ámbito territorial.

El Domicilio principal de compañía, es la ciudad de Bogotá, capital de la República de Colombia, con ámbito de operaciones general en todo el país, donde podrá abrir sucursales para el cumplimiento de los fines propuestos. El ejercicio funcional de la empresa está sometido a la observancia de sus Estatutos, de la Constitución Política de Colombia; y del ordenamiento jurídico vigente. Todo lo anterior, dentro de un marco de justicia social y humanitarismo, sin distingos de raza, sexo, religión y credos políticos.

6.1.6 Organigrama

Ilustración 6. Organigrama MENTOR 360 SAS



Fuente: Mentor 360 (2019)

6.1.7 Productos, servicios y Cliente

El portafolio de servicios de MENTOR 360 SAS, está compuesto por cinco (5) tipos de consultorías:

Ilustración 7. Portafolio de servicios MENTOR 360 SAS



Fuente: Mentor 360 (2019)

6.1.8 Principales clientes

Los principales clientes de MENTOR 360 SAS, corresponden a empresas del sector de productos de consumo y servicios, entre estos se destacan por facturación seis compañías, los cuales se muestran en la **Ilustración 8:**

Ilustración 8. Clientes actuales



Fuente: Mentor 360 (2019)

CAPITULO 7

DISEÑO METODOLÓGICO

7. DISEÑO METODOLÓGICO

7.1 Enfoque y tipo de estudio

El enfoque del trabajo es de corte mixto, teniendo en cuenta que se busca recolectar, analizar y vincular información cuantitativa y cualitativa en un mismo estudio para diseñar una propuesta de intervención enfocada en el direccionamiento estratégico de la empresa. El proyecto corresponde a estudio descriptivo, porque se pretende llegar a conocer las debilidades y fortalezas predominantes para la organización a través de la descripción de sus actividades, procesos y procedimientos, que permita realizar el diagnóstico de la situación actual de la compañía.

7.1.1 Fuentes de información

Las fuentes que se utilizarán para la búsqueda de la información serán principalmente las personas vinculadas directamente a MENTOR 360 SAS, específicamente el Gerente General y el Subgerente Administrativo. Adicionalmente, se realizará encuesta a 3 personas de la dirección media, Camilo Vanegas y Ringo Rodriguez, Gerentes de Proyecto; y Juan Bastidas, Gerente de Servicio.

Adicionalmente, se realizará la revisión documental alusiva a la industria y modelo de operación de MENTOR 360 SAS, la consulta de artículos en Internet, libros, revistas o textos relacionados con Planeación Estratégica.

7.1.3 Técnicas e instrumentos de recolección de datos.

Las técnicas e instrumentos que se utilizarán para la recolección y búsqueda de datos del presente trabajo serán las siguientes:

Cuestionario: se aplicará un (1) cuestionario a los miembros MENTOR 360 SAS (Anexo 1) que tendrá la finalidad de desarrollar un análisis interno sobre los procesos de la cadena de valor de la compañía.

Análisis documental: alusivo al objeto social de MENTOR 360 SAS, tales como: manuales, protocolos de servicios, procesos, informes de gestión, información contable y financiera; indicadores, balances, estado de resultados, organigrama, plataforma estratégica (misión, visión, políticas de calidad, objetivos, principios corporativos) entre otros.

7.1.4 Procesamiento, presentación y análisis de la información.

La información proveniente de las encuestas, se procesaran para su clasificación y tabulación mediante la utilización de hojas de cálculo en Excel para diseñar cuestionarios y tabular resultados, como herramienta idónea para la elaboración y presentación de: diagramas de pastel, gráficas de barras, histogramas de frecuencias, diagramas de flujos, que le permitan al autor llevar a cabo un mejor diagnóstico de los datos obtenidos, facilitando una mejor presentación de estos y sentar las bases para ofrecer conclusiones.

CAPITULO 8

ANALISIS DEL MACROENTORNO DE LA ORGANIZACIÓN

8. ANÁLISIS DEL MACROENTORNO DE LA ORGANIZACIÓN

Antes de iniciar el análisis sobre el macroentorno de MENTOR 360 SAS, a continuación, se describe a nivel conceptual el modelo de negocio del comercio electrónico y marketing digital, esto con el fin de poder entender posteriormente, los análisis realizados sobre el macroentorno.

De acuerdo con la OCDE (2017), en los últimos años la utilización de las TIC por empresas, gobiernos y los distintos grupos sociales ha ido en aumento. Muchas empresas han adoptado estrategias de ventas multicanal y ejercen el comercio a través de dispositivos móviles. Un número cada vez mayor de personas compra bienes y servicios a través de sus teléfonos inteligentes. El porcentaje de usuarios de teléfono inteligente que adquirieron un bien o un servicio a través de su dispositivo móvil pasó de un 24% en 2001 a un 38% en 2015. La información obtenida sobre un producto a través del teléfono inteligente influye en las decisiones de compra, con independencia de que se efectúe en línea o en un establecimiento. Desde el punto de vista del consumidor, el comercio a través de dispositivos móviles y la obtención de información sobre productos a través del móvil incrementan la posibilidad de elección y la comodidad, y reducen los costos de transacción, especialmente los de búsqueda del artículo.

Existen diversas relaciones electrónicas entre las empresas, los gobiernos y los consumidores. Por lo anterior, se han desarrollado diferentes tipos de comercio electrónico, dentro de las cuales se encuentran:

B2B: consiste en el comercio electrónico que se realiza entre empresas, es decir, de “empresa a empresa”, ya sea entre un fabricante y un mayorista o entre un mayorista y un minorista. Este tipo de comercio puede ser abierto a todas las partes interesadas o limitado a un grupo de participantes en la cadena del valor de un producto. Existen diversas plataformas de B2B especializadas que generalmente proveen cadenas de valor específicas.

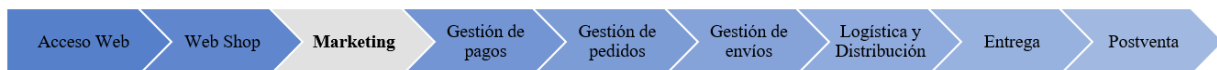
B2C: este tipo de comercio electrónico es el que se lleva a cabo entre las empresas y los consumidores. La transacción de compra se realiza electrónicamente y de forma interactiva.

C2C: esta modalidad se da entre “consumidor a consumidor” por medio de una plataforma especializada o *marketplace* donde un consumidor pone a la venta un producto a otros consumidores (CRC, 2017).

De acuerdo con la OCDE (2013), la composición del comercio electrónico se ha mantenido constante a lo largo del siglo XXI con el segmento B2B, principalmente a través de transferencias de datos electrónicos, representando el 90% del valor de las ventas. El restante 10% se incluye en una combinación de B2C y C2C.

En el marco de la consultoría elaborada en 2015 por TELBROAD S.A.S para el Ministerio de Tecnologías de Información y las Comunicaciones -MinTIC- y la Comisión de Regulación de las Comunicaciones-CRC- de (2015), se definieron los eslabones de la cadena de valor para la industria de comercio electrónico (CRC, 2017), los cuales son presentados en la Ilustración 9.

Ilustración 9. Cadena de valor para el comercio digital



Fuente: CRC (2017)

Acceso Web: en este eslabón participan los operadores fijos y móviles que proveen el acceso a internet tanto a los clientes del comercio electrónico como a las páginas web de los comerciantes.

Web Shop: en este segmento se encuentran los *marketplaces* y las infraestructuras que despliegan la información de los productos o servicios disponibles.

Marketing: en este eslabón se incluyen las empresas que realizan campañas digitales de marketing y contacto a los potenciales clientes de los canales electrónicos de los comerciantes. En algunos casos las empresas que sirven de *marketplaces* se encargan también de realizar activaciones de marca y mercadeo digital.

Gestión de pagos: en este espacio de la cadena de valor interactúan las Pasarelas de Pago anteriormente descritas y las redes procesadoras de pagos.

Gestión de pedidos: la compra aprobada, desencadena los procesos logísticos necesarios para disponer los productos comprados, debidamente empacados. Dependiendo de la empresa de comercio electrónico, esta gestión de pedidos dará lugar a diferentes procesos de envío, logística, almacenamiento, distribución y entrega.

Gestión de envíos: una vez procesado el pedido y configurado el envío debidamente empacado se da inicio al proceso de envío en el que la misma empresa u otra se encarga de la recogida del paquete y posterior despacho.

Gestión de logística: una vez se recoge el paquete en el sitio designado por la tienda de comercio electrónico, se entra en la fase de logística en la que se coordinan los recursos de transporte, personas y vehículos, guías de entrega y demás aspectos necesarios para el transporte de los productos.

Entrega: en esta etapa se dispone de los recursos para la entrega final del producto, la cual también puede incluir la coordinación necesaria con el cliente para la recepción del paquete.

Post venta: en este segmento, las empresas de comercio electrónico disponen de los recursos necesarios para los procesos de atención al cliente después de que la venta ha sido efectiva.

Si se habla específicamente del marketing digital, existen varias definiciones, Selman (2017) afirma:

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

Por su parte, López (2013) indica que

El marketing digital abarca toda una estrategia de comunicación, publicidad y relaciones públicas, toda la comercialización realizada a través de la red desde

cualquier dispositivo electrónico como smartphones, pc, tv digital, tablets, para promover el desarrollo de marca, producto o servicio

El marketing digital tiene dos características que lo hacen diferente del tradicional, primero, es personalizado, pues permite que cada usuario reciba o se le sugiera automáticamente información sobre aquello en lo que está interesado y que previamente ha buscado definido entre sus preferencias y; segundo es masivo, logrando mayor cobertura con muchos menos recursos (Kotler, P., y Keller, K. 2006)

8.2 Análisis Modelo PESTEL

En la Tabla 4. Modelo PESTEL se presentan los resultados del análisis. La justificación respecto de cada factor analizado se presente a continuación de la tabla.

Tabla 4. Modelo PESTEL

Factor		Impacto en el entorno externo		
		Amenaza	Oportunidad	Ponderación
Políticos	Ingreso de Colombia a la OCDE		X	50%
	Énfasis en el Plan Nacional de Desarrollo 2018-2022 en Transformación Digital		X	50%
Económicos	Aumento de las cifras de comercio digital global		X	34%
	Aumento de las cifras en comercio digital en Colombia		X	33%
	Aumento del uso de las tecnologías de información y comunicaciones en el entorno de los negocios.		X	33%

Factor		Impacto en el entorno externo		
		Amenaza	Oportunidad	Ponderación
Sociales	Aumento del uso de las tecnologías de información y comunicaciones en el entorno de los negocios.		X	25
	Nivel de penetración de actividades de comercio electrónico en ciudadanos.		X	25
	Desconfianza por parte de los consumidores para entregar información personal y bancaria en las diferentes plataformas de comercio electrónico.	X		10
	Hábitos, actitudes y preferencia del consumidor por ver, tocar y conocer el producto que consume.	X		10
	Actitud reacia frente a posibles problemas con entregas y devoluciones de productos	X		10
	Existe la precepción de que no existen las mismas facilidades de pago	X		10
	Habilidades tecnológicas del talento laboral	X		10
Tecnológicos	Acceso a infraestructura tecnológica de bajo costo y segura		X	50
	Incorporar pasarelas pago	X		

Factor		Impacto en el entorno externo		
		Amenaza	Oportunidad	Ponderación
Legales	Incertidumbre regulatoria por percepción de facilidad en la evasión de impuestos.	X		50
	Desconocimiento de políticas de seguridad, marco regulatorio y derechos del consumidor en el ejercicio del comercio electrónico.	X		10

Fuente: Elaboración propia

8.2.1 Aspectos Políticos.

- Ingreso de Colombia a la OCDE

De acuerdo con el más reciente informe de la OCDE sobre Economía Digital (2017), será un deber de los gobiernos que pertenecen a esta organización, hacer que la transformación digital funcione para la economía y la sociedad. Este componente básico se centra en las políticas que ayudan a permitir el uso efectivo de las tecnologías digitales por parte de los trabajadores, las empresas y los gobiernos; políticas que fomentan la innovación y ayudan a abordar los desafíos en sectores específicos de la economía; y políticas que promueven el uso de tecnologías digitales para mejorar el funcionamiento de los gobiernos y la prestación de servicios públicos.

También incluye políticas para fomentar la confianza y la aceptación de las tecnologías digitales, y políticas que pueden ayudar a todas las personas, incluidos los ciudadanos, los trabajadores, los consumidores y la sociedad, a adaptarse a la transformación digital, garantizando que todas las personas tengan las habilidades que necesitan para adaptarse. y sobresalir en el mundo digital. También incluye adoptar políticas para proporcionar un acceso más equitativo.

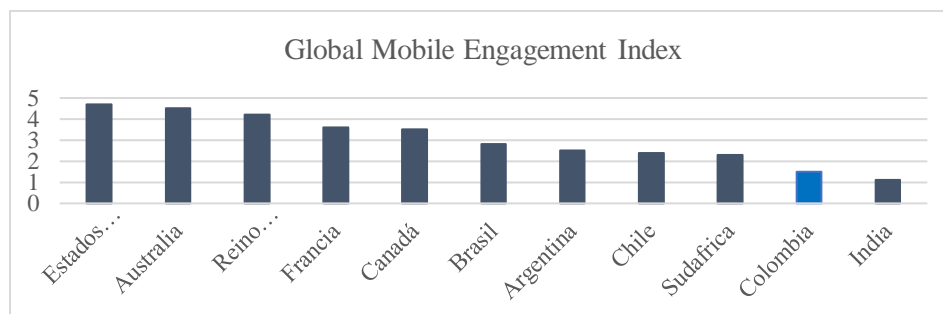
En este sentido, como miembro de la OCDE, Colombia deberá promover el uso y masificación de las tecnologías y servicios digitales, facilitando su acceso e incluso promoviendo su adopción en etapas tempranas de las diferentes cadenas de valor, como lo es el marketing. La presión que tendrá Colombia para implementar este tipo de políticas será un elemento dinamizador para toda la industria del comercio electrónico.

- Énfasis en el Plan Nacional de Desarrollo 2018-2022 en transformación digital.

En 2010, Colombia ocupó el puesto 76 sobre 152 países en el índice de desarrollo de las TIC (IDI)¹, con un puntaje de 3,9². Los avances obtenidos se reflejaron en un puntaje de 5,36 en 2017. No obstante, este corresponde al puesto 84 de 176 países, porque otros países han avanzado más rápido (UIT, 2017).

Al comparar el desempeño de Colombia con otros países en el uso de las tecnologías móviles, según el Global Mobile Engagement Index (GMEI)³ medido por la Global System for Mobile Association (GSMA), se encuentra que las tecnologías móviles se usan en actividades poco productivas. El país se ubica en el puesto 41 entre 56 evaluados, con un puntaje de 1,5.

Ilustración 10. Global Mobile Engagement Index



Fuente: GSMA Intelligence (2017)

¹ Conocido como IDI, en inglés: ICT Development Index. Medido a partir de 11 indicadores sobre acceso, uso y habilidades TIC

² Donde 0 es la calificación más baja y 10, la más alta.

³ Es un índice entre 0 y 10 que agrupa 28 variables sobre el uso de las tecnologías móviles para actividades socioeconómicas productivas

Entendiendo los retos que aún tiene Colombia en transformación Digital, el Plan Nacional de Desarrollo se planteó como objetivos:

- Crear las condiciones habilitantes para la masificación de las TIC
- Acelerar la inclusión social digital.
- Empoderar a ciudadanos y hogares en el entorno digital.

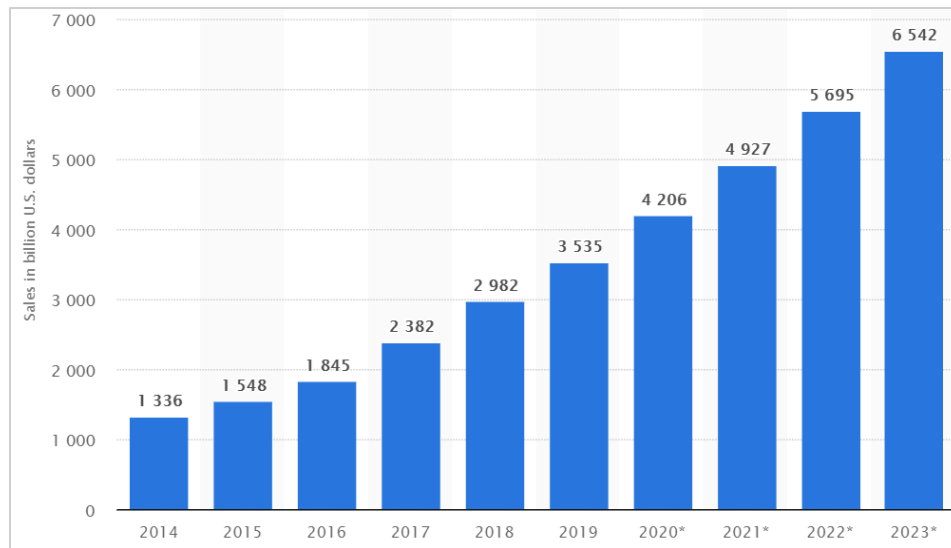
Esto evidentemente, creará un entorno empresarial que busque habilitar más servicios digitales y ampliará la base de consumidores a la que podrán llegar las empresas.

8.2.2 Aspectos Económicos.

- Aumento de las cifras de comercio digital global

De acuerdo con el portal STATISTA, en 2018, se estima que 1.800 millones de personas en todo el mundo compran productos en línea. Durante el mismo año, las ventas minoristas electrónicas globales ascendieron a 2,9 billones de dólares estadounidenses y las proyecciones muestran un crecimiento de hasta 4,9 billones de dólares estadounidenses para 2021 (STATISTA, 2019).

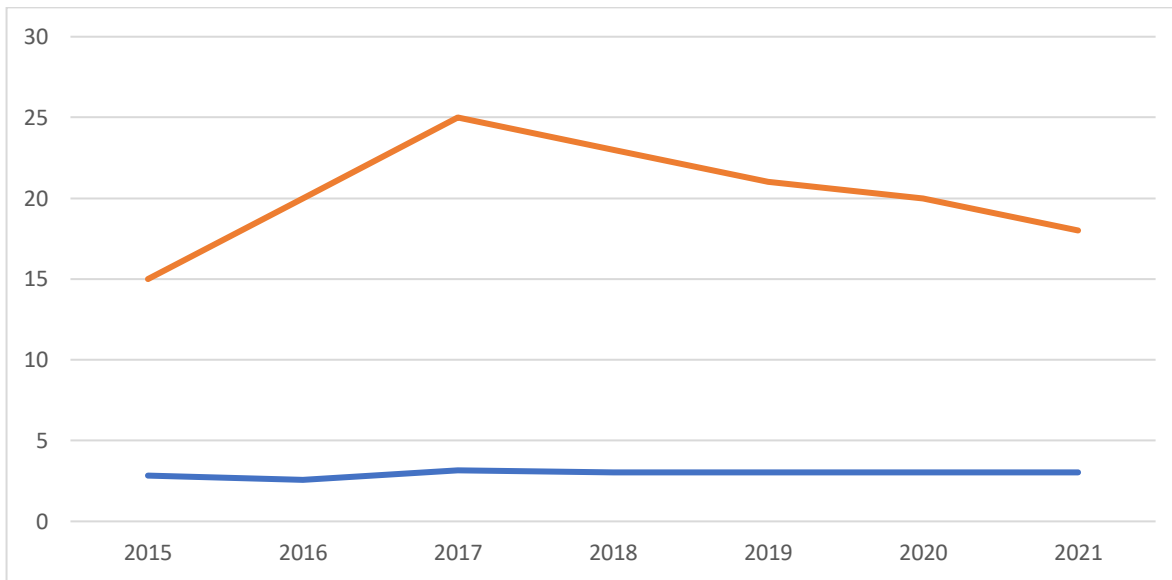
Ilustración 11. Ventas minoristas de comercio electrónico en todo el mundo desde 2014 hasta 2023
(en miles de millones de dólares estadounidenses)



Fuente: STATISTA (2019)

Según la Cámara Colombiana de Comercio Electrónico (2019), la relación entre el crecimiento del eCommerce y el crecimiento del PIB ha sido de alrededor de seis veces desde el 2017 hasta el 2019, con una proyección de estabilización alrededor de cinco veces en los próximos años. La magnitud de este crecimiento ha implicado que las ventas eCommerce globales hayan duplicado su equivalencia porcentual al PIB mundial pasando del 1.7% en 2014 a 3.4% en 2018 con una tendencia a alcanzar el 5% en 2020. En conclusión, según este informe de la Cámara de Colombiana de Comercio Electrónico, el comercio electrónico es un mercado en franca expansión

Ilustración 12. Relación entre el PIB mundial y el comercio electrónico

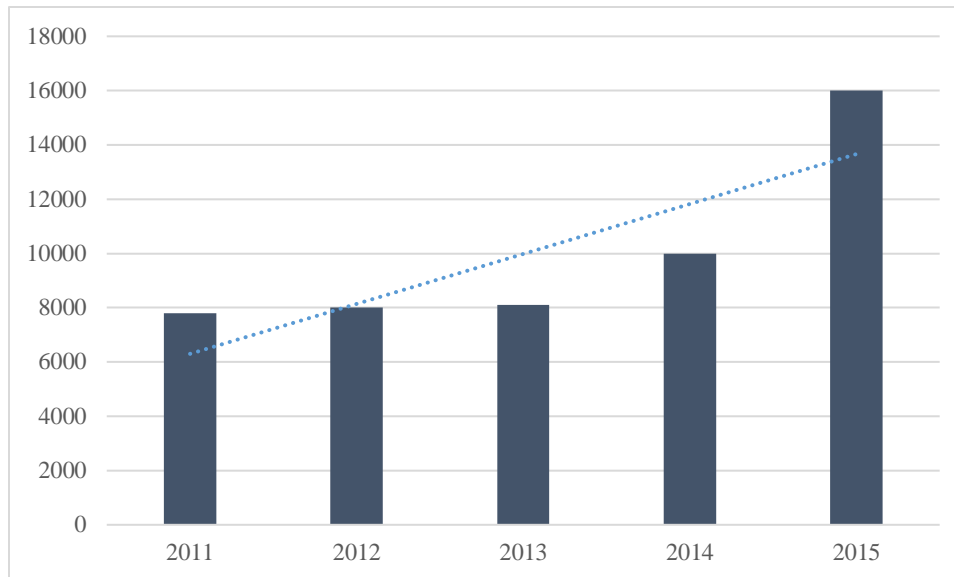


Fuente: CCCE (2019)

- Aumento de las cifras de comercio digital en Colombia.

De acuerdo con los resultados del estudio contratado por la CCCE a PwC (2014), las ventas de comercio electrónico en Colombia ascendieron a US\$8.283 millones en 2013 y a US\$9.961 millones en 2014, con un crecimiento del 20%. Para el 2015 las ventas ascendieron a US\$16.329 millones, con un incremento de 64% frente al 2014. Lo anterior representa el 2.19% del Producto Interno Bruto - PIB para 2013, 2.62% del PIB para 2014 y 4.08% para 2015 (CRC, 2017). En línea con el comportamiento del PIB, el consumo final de los hogares apenas ha crecido a un 2% anual. Sin embargo, entre 2014 y 2018, la tasa más baja de crecimiento del comercio electrónico fue de 24%. De hecho, en el 2015 el consumo aumentó un 3.1% mientras el comercio electrónico lo hizo a una tasa del 63.8%. Por lo anterior, también se puede concluir que el comportamiento del valor del comercio electrónico no ha estado restringido por el bajo crecimiento del consumo final individual de los hogares (CCCE, 2019).

Ilustración 13. Comportamiento del Comercio Electrónico en Colombia 2011-2015 (cifras en millones de Dólares).



Fuente: CRC (2017).

Para la Cámara de Colombiana de Comercio Electrónico, el comercio electrónico tiene relación estrecha con el comercio minorista del país. Sin embargo, mientras el comercio minorista creció a un 7.6% promedio anual entre 2015 y 2017 (DANE, 2018), el comercio electrónico lo hizo a un promedio de 38.2, lo que de acuerdo con esta organización obedece realmente a la transformación del comercio minorista tradicional hacia medios digitales.

En conclusión, los indicadores de comercio electrónico a nivel global y local muestran cifras altamente favorables frente a la tendencia de crecimiento de este sector.

8.2.3 aspectos Sociales

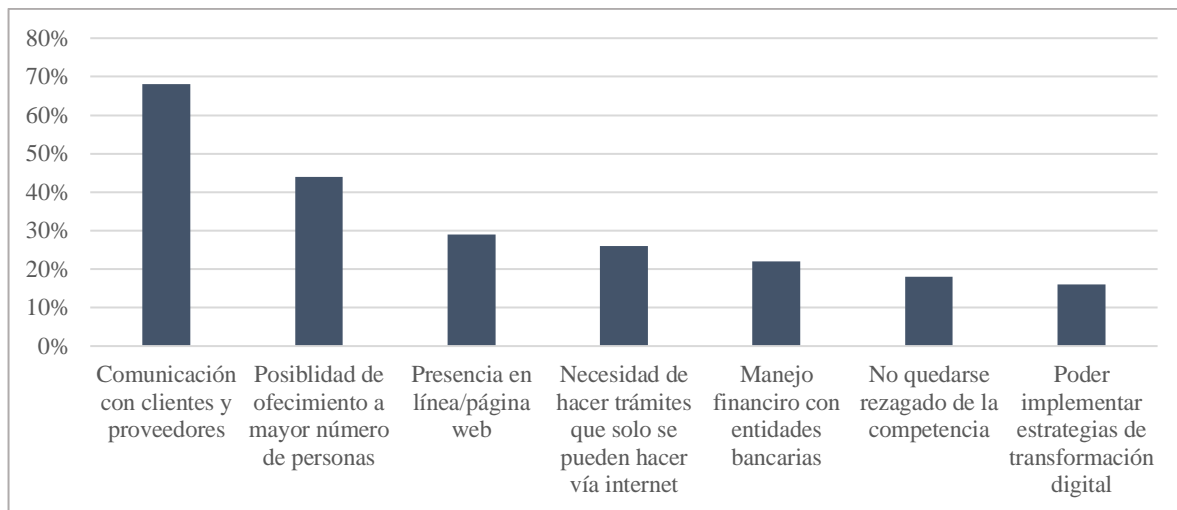
- Aumento del uso de las tecnologías de información y comunicaciones en el entorno de los negocios.

En Colombia, de acuerdo con la Primera Gran Encuesta TIC/2017, realizado por el Ministerio de Tecnologías de la Información y Comunicaciones (2018):

- El 41% de las empresas o negocios del país tienen presencia en las redes sociales.
- El 67% de las empresas tienen acceso a redes sociales.
- El 64% de las empresas tienen sitio web propio.
- Las redes sociales que más usan las empresas en Colombia son Facebook con 94% y Twitter con 34%.
- En el 41% de las empresas, el área comercial es el principal motivar para usar internet.

Esta misma encuesta reveló que durante el año 2016 las empresas en Colombia hicieron uso de las redes sociales para fines especialmente relacionados con la comunicación con los clientes y proveedores, la posibilidad de ofrecimiento a mayor número de personas y la presencia en línea.

Ilustración 14. Uso de Internet en las empresas colombianas.



Fuente: MinTIC (2017).

De acuerdo las cifras presentadas por el Ministerio, cada vez más las compañías hacen uso del internet y las tecnologías digitales para posicionar sus productos y servicios, mejorar la experiencia de sus clientes y ganar posición en el mercado.

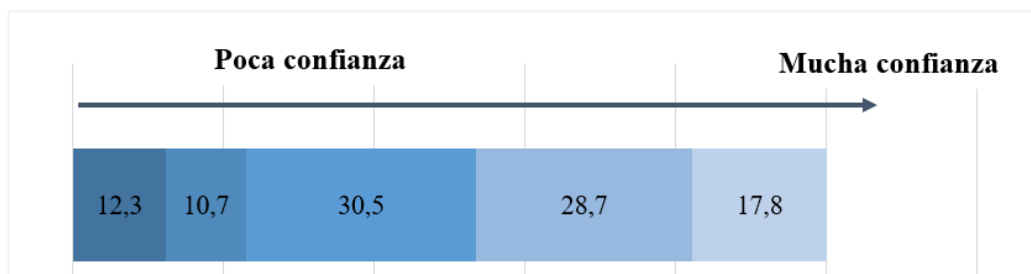
- Aumento del nivel de penetración de las actividades de comercio electrónico en los ciudadanos.

Tan sólo 1 de 4 personas realizan actividades de comercio electrónico en Colombia; de las restantes, 1 no tienen conexión a internet y 2, a pesar de tenerla realiza otro tipo de actividades no relacionadas con la compra, transacciones o solicitudes de servicio en línea. En este sentido, existe una oportunidad de acción sobre una población de 16,5 millones de ciudadanos que poseen conexión y no hacen uso de actividades de comercio electrónico.

- Desconfianza por parte de los consumidores para entregar información personal y bancaria en las diferentes plataformas de comercio electrónico.

De acuerdo con el estudio de comercio electrónico realizado por la Comisión de Regulación de Comunicaciones (2017), la confianza que genera la realización de transacciones a través de internet es baja, especialmente por la incertidumbre que genera el entregar datos personales o financieros y la prevención de realizar pagos en línea.

Ilustración 15. Confianza que generan las transacciones.



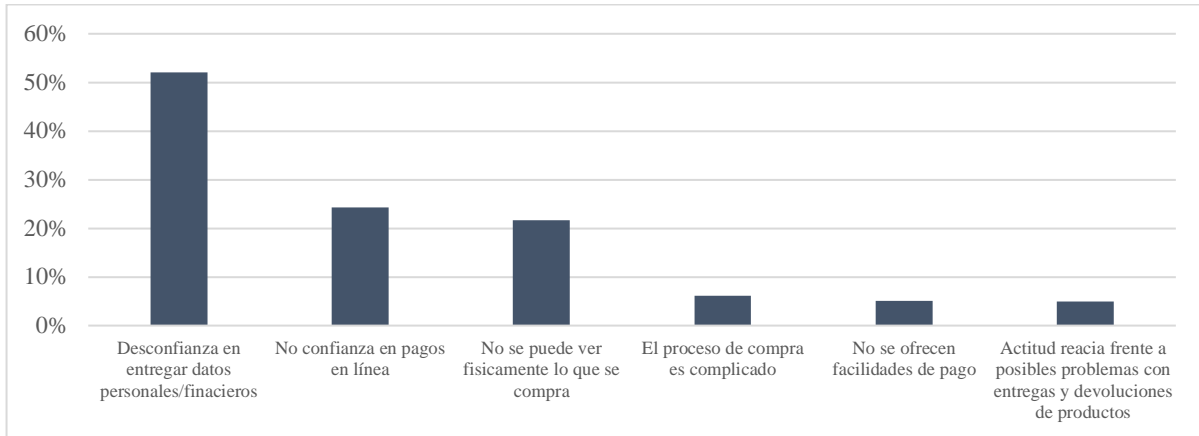
Fuente: CRC (2017).

- Hábitos, actitudes y preferencia del consumidor por ver, tocar y conocer el producto que consume

De acuerdo con el estudio de comercio electrónico realizado por la Comisión de Regulación de Comunicaciones (2017), otro de los aspectos que no ayudan al uso del comercio

electrónico es la necesidad que tiene el potencial comprador de poder ver físicamente los productos adquiridos.

Ilustración 16. Inhibidores sociales para el uso del comercio electrónico.



Fuente: CRC (2017).

- Actitud reacia frente a posibles problemas con entregas y devoluciones de productos
- Habilidades tecnológicas del talento laboral

De acuerdo con el Plan Nacional de Desarrollo 2018-2022 (2019), el capital humano calificado es uno de los principales factores que un país requiere para insertarse en la economía digital. En este sentido la competitividad digital se define como la capacidad de una economía para adoptar y explotar tecnologías digitales conducentes a la transformación en las prácticas gubernamentales, modelos de negocio y la sociedad en general. No obstante, el índice de Competitividad Digital 2018 (*IMD World Competitiveness Center*) muestra a Colombia en una de las más bajas posiciones (59 entre 63 países). En el componente de conocimiento Colombia pasó del puesto 51 al 57 entre 2014 y 2018. Este componente mide si el país cuenta con el conocimiento necesario para descubrir, entender y construir nuevas tecnologías involucrando variables de talento humano, entrenamiento y educación y

concentración científica (inversión y producción del conocimiento necesario para la transformación digital de una economía) (DNP, 2018).

Por su parte, la Primera Gran Encuesta TIC-2017 (2017), muestra que una parte de las empresas entrevistadas destacan que en Colombia no se encuentra o es muy escaso el talento humano para el diseño de software, diseño web, producción de contenido, o con experiencia en comercio electrónico, varias de ellas capacitan directamente a su personal. Frente a esta percepción hay dos posturas, la falta de un número suficiente de personas que puedan desempeñarse en el comercio electrónico y la ausencia de personal calificado para el desarrollo de soluciones para comercio electrónico

8.2.4 Aspectos Tecnológicos.

- **Acceso a infraestructura tecnológica de bajo costo y segura**

La Primera Gran Encuesta TIC-2017 (2017), mostró que algunas empresas afirman que la buena planeación e invertir en una buena estructura tecnológica es fundamental porque soporta la interacción entre los clientes y el comercio, permitiendo que los costos disminuyan y la tasa de retorno sea mayor que el comercio tradicional. En este sentido, las empresas, desatacan que existe facilidad de tener su información en la nube gracias a los bajos costos y a que la seguridad depende del distribuidor del servicio y no de ellos.

- **Uso de pasarelas de pago**

La Primera Gran Encuesta TIC-2017 (2017), mostró que las empresas consideran que algunas pasarelas de pago "no tienen el *know how* de lo que es el comercio electrónico, lo cual con el tiempo genera mayor cantidad de desarrollos para adaptar las plataformas a estos medios, lo cual al final se traduce en mayores costos y tiempos que muchas veces deben ser trasladados a los clientes.

8.2.5 Aspectos Legales.

Para algunos de los entrevistados en La Primera Gran Encuesta TIC-2017 (2017), la regulación relacionada con el comercio electrónico genera incertidumbre en quienes se dedican a este. En particular para los pequeños empresarios, pues para ellos genera problemas al competir con otros productos que entran de forma irregular. Uno de los factores frecuentemente asociados a las transacciones hechas por comercio electrónico es la percepción de que facilita la evasión de impuestos.

8.3 Cinco Fuerzas de Porter

8.3.1 Poder de Negociación de los Proveedores

Actualmente, MENTOR 360 SAS, tiene tres tipos de proveedores con diferente poder de negociación:

- Producción y edición de audios
- Fotografía, producción y edición de vídeos
- Plataformas de búsqueda
- Plataformas de mercadeo

RD Station y Rockcontent presentaron el Panorama de las agencias digitales en Colombia 2019 (2019); este estudio concluyó que en la mayoría de las agencias los equipos acostumbran a ser muy reducidos, razón por la cual este tipo de empresas se ven avocadas a trabajar con profesionales subcontratados. La investigación, además mostró que el 50,6% de las agencias acostumbran a subcontratar la producción de videos. En segundo lugar, con 41,9% está la creación de sitios web. Generación de contenido se encuentra en tercer lugar con 30,8%, seguido por asesoría de prensa con 29,7%.

Tabla 5. Poder de negociación de los proveedores

Proveedor	Poder de negociación
Producción y edición de audios Fotografía, producción y edición de vídeos	<p>Aunque los proveedores de servicios de producción de audio, video y fotografía son importantes en la cadena de valor, la investigación de RD Station y Rockcontent (2019) muestra, que la subcontratación es motivada por fines de eficiencia operacional. No obstante, las agencias podrían incorporar este conocimiento como talento humano propio si así lo quisiera, máxime cuando el marketing digital está evolucionando a la personalización y a la realización de campañas que se basen en contar historias, más que en anunciar productos (Revista Semana, 2019).</p> <p>Un estudio de IPSOS, una de las más grandes compañías especialistas en investigación de mercado, encontró que el 56 por ciento de las personas que vieron historias en redes sociales como Facebook o Instagram, había ido al sitio de la marca para obtener más información, y el 34 por ciento fue a una tienda para comprarlo (IPSOS, 2018). En este sentido, la personalización hará que la producción de audios y videos sea tan relevante en la producción del marketing digital que el poder de negociación de este tipo de proveedores sea cada vez mayor.</p>
Plataformas de búsqueda	<p>En Colombia, el 74% de los usuarios accede a las compras en línea a través de buscadores como Google, Yahoo, Bing, un 50% por redes sociales (Facebook, Instagram, WhatsApp y YouTube (Observatorio eCommerce, 2018). En consecuencia, los proveedores de plataformas de búsqueda cuentan con alto poder de negociación frente a la compañía.</p>
Plataformas de mercadeo (Marketplace)	<p>En Colombia, el 34% por marketplaces (Amazon, Mercadolibre, Dafiti, AliExpress, Groupon, OLX y Linio) y tan solo un 23% de las personas acceden directamente al retail (Observatorio eCommerce, 2018). En</p>

Proveedor	Poder de negociación
	consecuencia, los proveedores de plataformas de mercado cuentan con alto poder de negociación frente a la compañía.

Fuente: Elaboración propia

8.3.2 Poder de negociación de los Clientes

Los clientes principales de MENTOR 360 SAS son pymes que le apuestan al eCommerce como un canal alternativo y, a veces, único de venta.

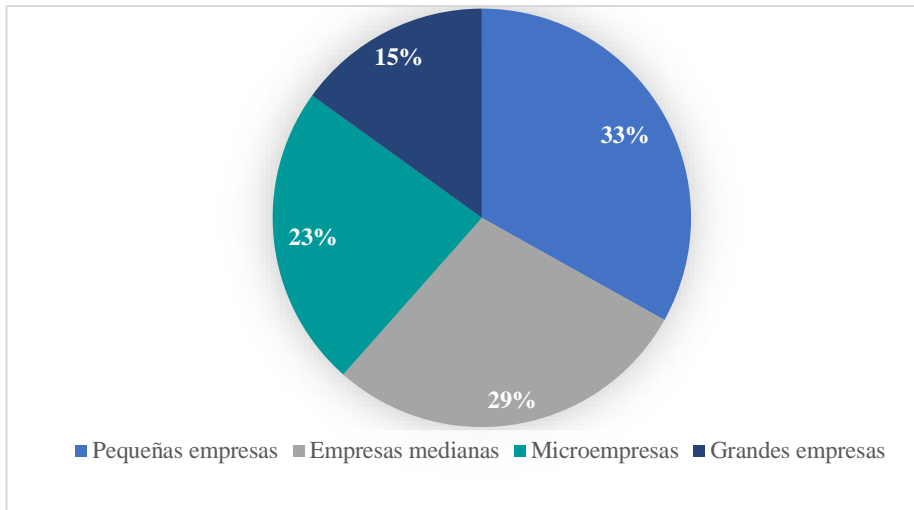
Sin embargo, de acuerdo con el último informe realizado por la Cámara de Colombiana de Comercio Electrónico (2019), muchas de estas compañías optan por desarrollar sus propias plataformas encontrándose con un alto desconocimiento del manejo de la cadena de valor, altos costos asociados al diseño de plataformas a la medida, cargos por alternativas de pagos en línea o recaudo y, con el gran reto de lograr la atracción de tráfico.

En el informe de Confecámaras (2018) sobre determinantes de la productividad de las empresas de crecimiento acelerado, se afirma que ‘un factor significativo en el crecimiento de la productividad de las empresas es la transformación y apropiación digital, en donde se aprecia cómo un aumento en este indicador está asociado con un incremento de 1,7% en la productividad’. En esta misma línea el portal especializado Digital Marketing Institute.com, afirma que el marketing digital, simplemente, no puede ser ignorado. Una campaña de marketing y publicidad ejecutada eficazmente puede satisfacer las necesidades de cualquier negocio y aumentar la demanda del producto o servicio que ofrecen (MarketingDigitalInstitute.com, s.f.).

El estudio realizado por RD Station y Rockcontent que presenta el Panorama de las agencias digitales en Colombia 2019 (2019), concluyó que la mayoría de las agencias actúan en el mercado local 33,7%, y a nivel nacional 29,7%. El porcentaje de agencias que tienen una actuación internacional es del 16,9%. Adicionalmente, más la mitad de las agencias

tienen como clientes a pequeñas y medianas empresas. Tan sólo 15% atiende grandes empresas.

Ilustración 17. Perfil de clientes atendidos por las agencias.



Fuente: RDStation & Rockcontent (2019).

En conclusión, las empresas pequeñas y medianas empiezan a ver en los temas digitales un factor relevante en su competitividad; y aunque podrían optar por desarrollar e implementar su estrategia de marketing directamente los retos son mayores -especialmente- para las pequeñas y medianas empresas, razón por la cual su poder de negociación empieza a hacerse cada vez más bajo.

8.3.3 Productos Sustitutos

Kotler (2018) definió el nuevo marketing, como el marketing 4.0 que tiene el objetivo de generar confianza y fidelidad en el cliente, utilizando lo mejor de los medios offline del marketing tradicional y la interacción online que proporciona el marketing digital. En línea con esto, más que servicios o productos sustitutos, el marketing digital tiende a incorporar como complemento otros elementos clásicos de la mercadotecnia y a robustecerse con

valores agregados proporcionados por las tecnologías emergentes (McKinsey&Company, 2015).

Tabla 6. Tendencias marketing digital.

Servicios agregados basado sen tecnologías emergentes	Descripción
Realidad Virtual y Aumentada	Su objetivo es simular la realidad a través de ambientes digitales. En la actualidad se usa para apoyar una decisión de compra como estrategia de interacción entre la marca y el consumidor,
Búsquedas por voz	Funciones para que el consumidor pueda buscar preferencias en las diferentes plataformas comerciales. Según el Digital Marketing Institute (s.f): <ul style="list-style-type: none"> • El 50% de todas las búsquedas se realizarán por voz para 2020 • A partir de enero de 2018, se estimaba que había mil millones de búsquedas de voz por mes. • El 25% de los compradores utilizaron asistentes de voz durante sus compras navideñas en 2017.
Context Marketing y Content Marketing	Facilidades para presentar contenidos oportunos al usuario indicado, en el momento adecuado y en la página correcta
Chatbots	Permite que el usuario sostenga una conversación a través de un robot programado y automatizado para simular un ambiente real, como si lo estuviera haciendo un humano. Se considera una tendencia en la medida en que se genere una mayor interacción y relación entre las marcas y los consumidores.
Video programático	El aumento de la demanda obliga a las empresas a evolucionar sus formatos con el fin de mejorar su

Servicios agregados basado en tecnologías emergentes	Descripción
	<p>posicionamiento y lograr una mejor relación con sus clientes potenciales y su público objetivo</p>
Social commerce y mobile commerce	<p>El aumento del uso de internet por medio de dispositivos móviles aumenta la tendencia del m-commerce. Esto motiva a que los comerciantes adapten sus sitios web a versión full responsive con botones transaccionales, y facilitar la oportunidad de vender y comprar desde cualquier lugar del mundo.</p>
Automatización de marketing	<p>Uso de tecnología para automatizar acciones y procesos de Marketing. En países como Brasil que tienen una madurez mayor en Marketing Digital, este servicio es ofrecido por el 51,9 % de las agencias, mientras que en Colombia este porcentaje está en 38,4%.</p>

Fuente: Elaboración propia con base en Vassileva (2017).

En conclusión, no existen servicios sustitutos del marketing digital, si bien, los medios tradicionales aún se mantienen, la tendencia es a que este tipo de servicios se complemente con otro tipo de canales y a que evolucione incorporando otras tecnologías que agreguen valor o que hagan más eficiente su operación.

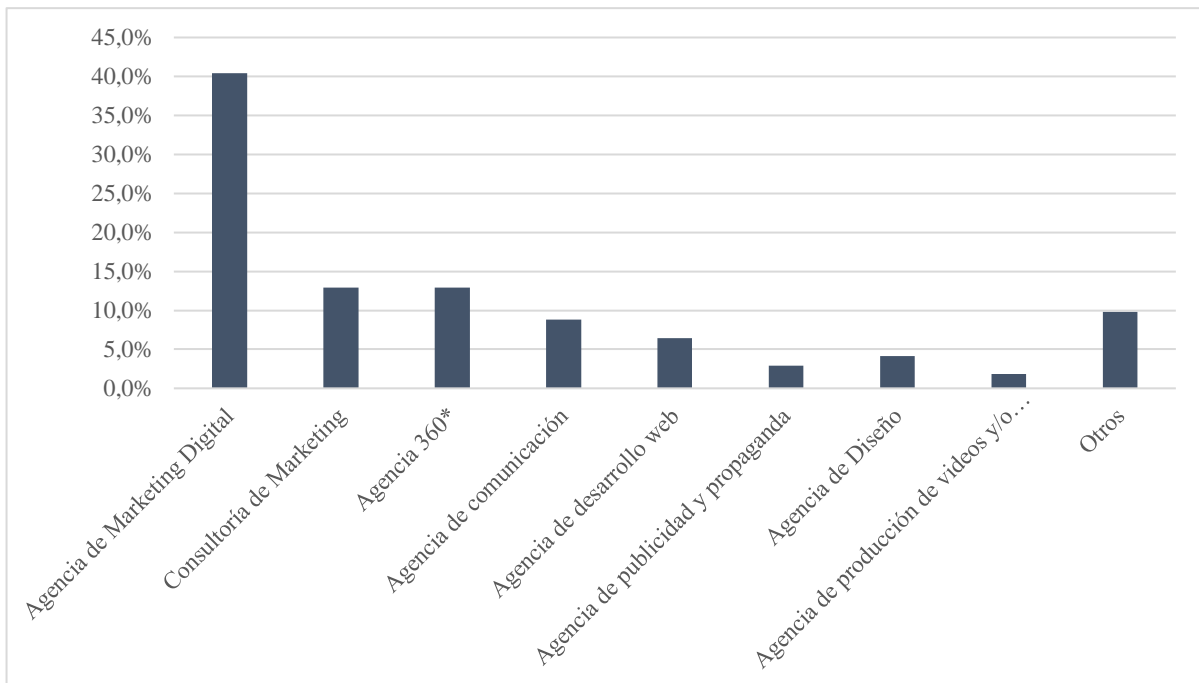
Según la investigación de BCG (2015), muchas de las mejores agencias de marketing de actúan más como empresas de tecnología, utilizando técnicas ágiles que son típicas del desarrollo de software para acelerar sus actividades de marketing. Por lo tanto, el riesgo de sustitución del servicio depende totalmente de que tanto la compañía se mantenga al día con las nuevas tendencias de la industria.

8.3.4 Nuevos Competidores

El estudio de RD Station y Rockcontent (2019) concluyo que el 86,9%, de las agencias de marketing ofrecen servicios digitales y solo el 13.1% están totalmente enfocadas en acciones

offline. Los datos de la encuesta realizada por RD Station y Rockcontent muestran que 40,4% de las empresas se definen como Agencia de Marketing Digital, 12,9 % como Consultoría de Marketing y otro 12,9 % como Agencia 360°.

Ilustración 18. Tipos de agencias de marketing.



Fuente: RDStation & Rockcontent (2019).

Así mismo, cerca del 61,1% de las agencias de marketing tiene hasta máximo 3 años en el mercado; otro 19,7% tiene entre 4 a 10 años en el mercado. La tasa de agencias que tiene una experiencia de mercado más consolidada, con más de 10 años, es de solo el 19,2%.

En consecuencia, se podría concluir que, dado que industria del marketing digital viene presentando un crecimiento constante, aun durante periodos de ralentización económica; y que más de la mitad de las agencias digitales que actualmente están en el mercado fueron creadas no hace más de 3 años, en los siguientes años se seguirán incorporando nuevos competidores al sector; máxime cuando los modelo de negocio no requiere grandes inversiones en estructura organizacional o física en los primero años de constitución.

8.3.5 Rivalidad entre los competidores existentes

Aunque la demanda del sector de marketing digital muestra un crecimiento constante, aun en Colombia no existe una clara diferenciación per se entre los servicios que se ofrecen, razón por la cual la consecución de los clientes por parte de las agencias se realiza a través de recomendaciones, ya sea de otros clientes o de aliados, y no por una distinción en la oferta (RS Station y Rockcontent, 2019).

La misma investigación de RD Station y Rockcontent (2019), le pregunto a las agencias ¿Qué hace que su agencia sea tan especial y se convierta en la elegida por los clientes? Al respecto las empresas respondieron que los 3 factores principales fueron: especialización en algún sector, con 37,8% y el enfoque en la entrega de resultados para el cliente, con 37,2. No obstante, los resultados también mostraron, que el factor de precio competitivo aún es relevante al momento de contratar una agencia con un 32,6%.

Por tratarse de un sector que apenas está en surgimiento en Colombia, aun no podría asegurarse que existe alta rivalidad entre los competidores existentes, de hecho, en la investigación de RD Station y Rockcontent (2019), se concluye que en lo que respecta a la adición de clientes el 33,7% de las agencias llegaron a conquistar más de 5 nuevos clientes recurrentes en el 2018 y el 46,5% de las agencias encuestadas aumentaron su facturación este año, en comparación con el año pasado.

En la **Tabla 7** y la Ilustración 19 , se presenta el resumen de los elementos del análisis de las cinco fuerzas de Porter.

Tabla 7. Ponderación cinco fuerzas de Porter

		Peso	Calificación	Calificación ponderada
	Amenaza de nuevos entrantes	Peso	Calificación	Calificación ponderada
1.	Ingreso permanente al mercado de nuevas agencias	0,3	4	1,2
2.	El mercado de clientes aún está en crecimiento	0,1	3	0,3
3.	El modelo de negocio no requiere grandes inversiones en estructura organizacional o física.	0,3	3	0,9
4.	El marketing digital es una tendencia de la transformación digital	0,1	1	0,1
5.	El servicio se puede ofrecer de manera remota, sin requerir que la agencia tenga oficinas en Bogotá o Colombia	0,2	4	0,8
	TOTAL	1		3,3
	Fuerza Clientes	Peso	Calificación	Calificación ponderada
1.	Las empresas pequeñas podrían optar por desarrollar e implementar su estrategia de marketing directamente	0,3	1	0,3
2.	Las empresas pequeñas y mediana empiezan a ver en los temas digitales un factor de competitividad	0,4	4	1,6
3.	Las empresas grandes normalmente adquieren los servicios de marketing de agencias internacionales impuestas por su casa matriz	0,3	2	0,6
	TOTAL	3		2,5
	Fuerza Proveedores	Peso	Calificación	Calificación ponderada
1.	Importancia alta de los servicios tercerizados dentro de la cadena de valor	0,4	0	0
2.	Algunos de los productos podrían incorporarse a la cadena de valor, extendiéndola	0,2	0	0
3.	Existe alta subcontratación de talento humano	0,4	0	0
	TOTAL	1		0
	Servicios o Productos Sustitutos	Peso	Calificación	Calificación ponderada
1.	No existen servicios sustitutos sino complementarios	0,4	4	1,6

		Peso	Calificación	Calificación ponderada
2.	Existe alta posibilidad de sustitución si no se incorporan nuevas tendencias	0,4	4	1,6
3.	Los servicios tradicionales y sin valor agregado tienden a la automatización	0,2	4	0,8
	TOTAL	2,4		4
Rivalidad Competitiva		Peso	Calificación	Calificación ponderada
1.	Competencia en crecimiento	0,3	4	1,2
2.	Demanda en crecimiento	0,3	4	1,2
3.	No existe una marcada diferenciación entre servicios	0,3	2	0,6
4.	Existe dependencia del precio	0,1	2	0,2
	TOTAL	4		3,2

Fuente: Elaboración propia.

Ilustración 19. Análisis cinco fuerzas de Porter.



Fuente: Elaboración propia.

8.3 Matriz Industrial

Para la realización de la matriz industrial se usó como empresa líder referente del sector a Havas Group (empresa A) y como referente para Colombia a la Agencia Proximity Colombia (Empresa C).

Havas es una multinacional francesa de publicidad y relaciones públicas con sede en París, Francia. Opera en más de 100 países, entre ellos Colombia, y es uno de los mayores grupos globales de publicidad y comunicación. Havas se conforma por dos principales divisiones operativas:

- Havas Creative Group (que incluye Havas Worldwide, Arnold Worldwide y otras agencias)

- Havas Media Group (que incluye Havas Media, Havas Sports & Entertainment y Arena Media).

Proximity Colombia, es una agencia con más de 10 años de experiencia en el sector, con oficinas en Bogotá y operación en todo el país.

La evaluación de MENTOR 360 SAS, fue realizada por el CEO⁴ de la compañía.

Los factores de éxito identificados corresponden a los principales temas de interés identificados por RD Station y Rockcontent (2019) en su estudio sobre el panorama de la agencia de marketing en Colombia. De acuerdo con los resultados presentados las variables que afectan significativamente la posición competitiva general de las empresas en la industria del marketing digital están asociadas con:

- Tiempo en el mercado y posicionamiento de marca
- Área de actuación (internacional, nacional, local)
- Especialización por sector
- Especialización por tipo de servicios
- Canales de adquisición de clientes
- Modelo de ventas
- Adopción de herramientas digitales para ofrecer mejor servicios
- Inversión en marketing digital para sí misma
- Precio
- Adopción de herramientas digitales para automatizar modelo de operación

De estos factores los que más tienen peso son los relacionados con la adopción de herramientas digitales y la especialización, lo que es consistente con las tendencias que muestra el sector para los próximos años.

⁴ CEO: Chief Executive Officer

La firma especializada Boston Consulting Group -BCG- (2019), afirma que las tecnologías emergentes digitales continúan avanzando y cada vez más se habla de la omnicanalidad. Hace solo unos años, el marketing era digital, móvil y social. Hoy, las redes sociales se segmentan en múltiples plataformas. Nuevos canales y tipos de canales, incluidos el ambiente de visión, el ambiente de voz y la geolocalización cada vez más precisa e interactiva, están siendo relevantes en las estrategias de marketing. La inteligencia artificial (IA) está automatizando los procesos internos y permitiendo nuevas formas de participación del consumidor. Adicionalmente, según BCG, las marcas que crean experiencias personalizadas están viendo un aumento de los ingresos del 6% al 10%, dos o tres veces más rápido que las que no lo hacen.

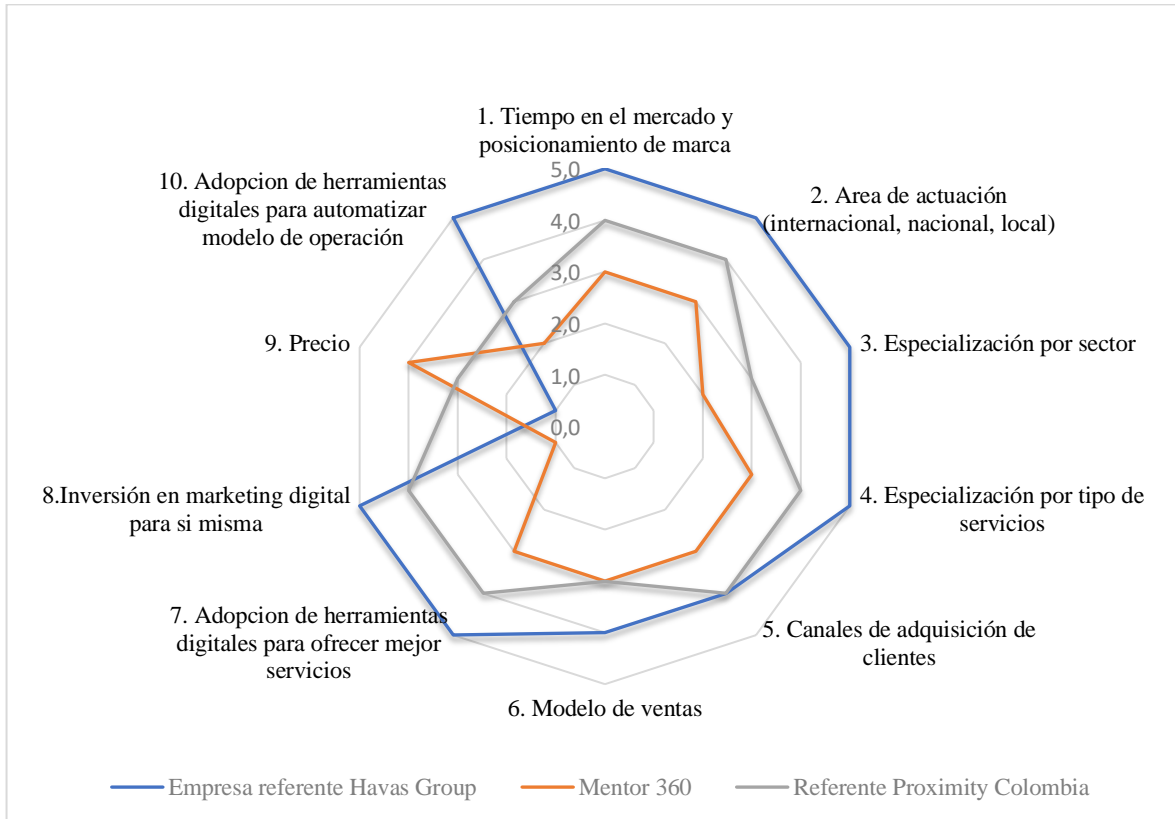
Tabla 8. Matriz Industrial del sector del Marketing Digital.

Factores clave de éxito (1)	Peso (2)	Calificación de la empresa A (3)	Calificación ponderada de la empresa A (4)	Calificación de la empresa B (5)	Calificación ponderada de la empresa B (6)	Calificación de la empresa C (5)	Calificación ponderada de la empresa C (6)
1. Tiempo en el mercado y posicionamiento de marca	0,025	5,0	0,13	3,0	0,08	4,0	0,10
2. Área de actuación (internacional, nacional, local)	0,025	5,0	0,13	3,0	0,08	4,0	0,10
3. Especialización por sector	0,150	5,0	0,75	2,0	0,30	3,0	0,45
4. Especialización por tipo de servicios	0,150	5,0	0,75	3,0	0,45	4,0	0,60
5. Canales de adquisición de clientes	0,100	4,0	0,40	3,0	0,30	4,0	0,40
6. Modelo de ventas	0,025	4,0	0,10	3,0	0,08	3,0	0,08
7. Adopción de herramientas digitales para ofrecer mejor servicios	0,200	5,0	1,00	3,0	0,60	4,0	0,80

Factores clave de éxito (1)	Peso (2)	Calificaci ón de la empresa A (3)	Calificació n ponderada de la empresa A (4)	Calificación de la empresa B (5)	Calificación ponderada de la empresa B (6)	Calificación de la empresa C (5)	Calificación ponderada de la empresa C (6)
8. Inversión en marketing digital para sí misma	0,100	5,0	0,50	1,0	0,10	4,0	0,40
9. Precio	0,025	1,0	0,03	4,0	0,10	3,0	0,08
10. Adopción de herramientas digitales para automatizar modelo de operación	0,200	5,0	1,00	2,0	0,40	3,0	0,60
TOTAL	1,00		_____		_____	_____	_____

Fuente: Elaboración propia

Ilustración 20.Matriz Industrial del sector del Marketing Digital.



Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con los resultados observados en la Ilustración 20. Matriz Industrial del sector del Marketing Digital, la especialización por sector, la Inversión en marketing digital para sí misma y la Adopción de herramientas digitales para automatizar modelo de operación, son los factores que mayormente afectan la posición competitiva de MENTOR 360 SAS frente a su industria.

8.4 Análisis Matriz EFAS

En la **Tabla 9**. Matriz EFAS se presenta el resumen del análisis del macro entorno de MENTOR 360 SAS.

Tabla 9. Matriz EFAS

Factores externos (1)	Peso (2)	Calificación (3)	Calificación ponderada (4)	Comentarios (5)
Oportunidades				
Ingreso de Colombia a la OCDE	0,030	2,0	0,06	La empresa no tenía conocimiento de que este factor es relevante para el sector
Énfasis en el Plan Nacional de Desarrollo 2018-2022 en Transformación Digital	0,020	4,0	0,08	Este factor permitirá favorecerá la masificación de las tecnologías digitales en los consumidores finales, en el entorno de negocios y en las relaciones transaccionales con el gobierno
Aumento de las cifras de comercio digital global	0,030	4,0	0,12	El marketing digital al ser una de las primeras etapas en la cadena de valor del comercio digital, será uno de los principales favorecidos con el crecimiento del e-commerce ⁵ . Cada vez serán más las compañías que busquen adquirir nuevos clientes, posicionar su marca o sus productos a través de los canales digitales.

⁵ e-commerce: comercio electrónico

Factores externos (1)	Peso (2)	Calificación (3)	Calificación ponderada (4)	Comentarios (5)
Oportunidades				
Aumento de las cifras en comercio digital en Colombia	0,100	4,0	0,40	Aunque en Colombia, aún no existe una penetración total del uso de las tecnologías digitales, las cifras muestran que cada vez son más los consumidores que utilizan los canales online para comprar o para informarse sobre productos y servicios.
Aumento del uso de las tecnologías de información y comunicaciones en el entorno de los negocios.	0,200	4,0	0,80	Cada vez son más las pequeñas y medianas empresas que entienden que uno de los factores más relevantes para la competitividad es la transformación digital. Siendo este el principal nicho de mercado de MENTOR 360 SAS, se esperaría que esta tendencia de crecimiento le sea muy favorable para ganar posición en el mercado.
Nivel de penetración de las actividades de comercio electrónico en los ciudadanos.	0,050	4,0	0,20	Con el aumento del uso del comercio electrónico en los ciudadanos, se esperaría que sean cada vez más las compañías interesadas en posicionar su marca, su producto /servicios, y en facilitar al cliente el acceso a estos a través de sus canales digitales.
Acceso a infraestructura tecnológica de bajo costo y segura	0,050	3,0	0,15	MENTOR 360 SAS ha accedido a los nuevos servicios de infraestructura y tecnología para prestar sus servicios de marketing. No obstante, aún debe incorporar más tecnologías emergentes a su modelo de operación y a los servicios que presta.

Factores externos (1)	Peso (2)	Calificación (3)	Calificación ponderada (4)	Comentarios (5)
Oportunidades				
No existen servicios sustitutos sino complementarios.	0,020	2,0	0,04	No existen servicios sustitutos del marketing digital, si bien, los medios tradicionales aún se mantienen, la tendencia es a que este tipo de servicios se complemente con otro tipo de canales y a que evolucione incorporando otras tecnologías que agreguen valor o que hagan más eficiente su operación. En este sentido, MENTOR 360 SAS aún está rezagada en la adopción de nuevas tecnologías que robustezcan su oferta y la hagan más eficiente.
Suma parcial oportunidades	0,50		1,85	

Factores externos (1)	Peso (2)	Calificación (3)	Calificación ponderada (4)	Comentarios (5)
Amenazas				
Desconfianza por parte de los consumidores para entregar información personal y bancaria en las diferentes plataformas de comercio electrónico.	0,10	3,0	0,30	MENTOR 360 SAS cuenta con personal experto en seguridad de la información y sus servicios han incorporado los estándares y legislación aplicable

Factores externos (1)	Peso (2)	Calificación (3)	Calificación ponderada (4)	Comentarios (5)
Amenazas				
Hábitos, actitudes y preferencia del consumidor por ver, tocar y conocer el producto que consume.	0,10	1,0	0,10	MENTOR 360 SAS aún no ha incorporado ninguna tecnología que le permita responder a esta preferencia.
Actitud reacia frente a posibles problemas con entregas y devoluciones de productos	0,10	3,0	0,30	El marketing digital es solo uno de los eslabones en la cadena de valor del comercio digital. En este sentido, la compañía no tiene mucho que hacer para poder garantizar que la última etapa del proceso relacionada con la entrega y postventa se cumplan de acuerdo con lo esperado por el cliente.
Existe la precepción de que no existen las mismas facilidades de pago	0,05	3,0	0,15	El marketing digital es solo uno de los eslabones en la cadena de valor del comercio digital. No obstante, este tema en particular es uno de los factores más relevantes para que un consumidor decida o no adquirir un producto/servicio por los canales digitales.
Habilidades tecnológicas del talento laboral	0,05	2,0	0,10	Actualmente Mentor360 tiene 20 empleados, de los cuales más del 30% son posiciones de tipo administrativo y gerencial. El talento especializado en marketing digital y tecnologías emergentes es menor, poniendo a la compañía en desventaja competitiva frente a otras empresas en donde el Core de sus funcionarios corresponde a creativos, expertos en datos e ingenieros.

Factores externos (1)	Peso (2)	Calificación (3)	Calificación ponderada (4)	Comentarios (5)
Amenazas				
Incorporación de pasarelas de pago	0,02	2,0	0,04	Actualmente MENTOR 360 SAS no tiene personal experto en desarrollo sobre las diferentes pasarelas de pago.
Incertidumbre regulatoria por percepción de facilidad en la evasión de impuestos.	0,01	3,0	0,03	El marketing digital es solo uno de los eslabones en la cadena de valor del comercio digital. No obstante, esta amenaza pone en riesgo que cada vez más se incorporen otros sectores al comercio electrónico, reduciendo -en consecuencia- la demanda esperada de los servicios de marketing.
Desconocimiento de políticas de seguridad, marco regulatorio y derechos del consumidor en el ejercicio del comercio electrónico.	0,02	3,0	0,06	Esta amenaza pone en riesgo que cada vez más se incorporen otros sectores y más consumidores al comercio electrónico, reduciendo -en consecuencia- la demanda esperada de los servicios de marketing.
Poder de negociación de los proveedores.	0,02	2,0	0,04	MENTOR 360 SAS tiene una parte importante de sus actividades Core tercerizadas; lo que le restringe sus capacidades a la hora de especializarse en un sector o nicho, o de personalizar sus servicios.
Las empresas pequeñas podrían optar por desarrollar e implementar	0,01	3,0	0,03	<p>Esta amenaza pone en riesgo que continúe en aumento la demanda esperada de los servicios de marketing digital.</p> <p>Un desafío por parte de las agencias al momento de ofrecer servicios digitales está que el público no entiende sobre Marketing Digital. Por</p>

Factores externos (1)	Peso (2)	Calificación (3)	Calificación ponderada (4)	Comentarios (5)
Amenazas				
su estrategia de marketing directamente				<p>una cuestión de madurez del mercado para entender los resultados, muchos clientes aún no tienen un conocimiento sobre el tema.</p> <p>Una forma de educar a tu público para que entiendan el valor de tus servicios y estimular la demanda de estos es aplicar la metodología de Inbound Marketing⁶ dentro de la propia agencia.</p>
Fácil incorporación de nuevos competidores	0,02	1,0	0,02	<p>Dado que industria del marketing digital viene presentando un crecimiento constante y que más de la mitad de las agencias digitales que actualmente están en el mercado fueron creadas no hace más de 3 años, en los siguientes años se seguirán incorporando nuevos competidores al sector; máxime cuando el modelo de negocio no requiere grandes inversiones en estructura organizacional o física en los primeros años de constitución. Al respecto, MENTOR 360 SAS aún no ha logrado tener un posicionamiento importante de marca que le permita irse diferenciando frente a la llegada de nuevos competidores.</p>
Suma parcial amenazas	0,50		1,17	
Calificaciones totales	1,00		3,02	

Fuente: Elaboración propia

⁶ Inbound Marketing: Es un conjunto de técnicas de marketing no intrusivas que nos permiten conseguir captar clientes aportando valor, a través de la combinación de varias acciones de marketing digital, el marketing de contenidos, la presencia en redes sociales, la generación de leads y la analítica web.

Una vez aplicadas todas las herramientas para el análisis del macroentorno, se puede concluir que la oferta de servicios digitales prevalece como una gran oportunidad para que las agencias crezcan, señal de eso es que 46,5% de las agencias tuvieron un crecimiento en el número total de clientes, comparado con el año 2018 (RDStation & Rockcontent, 2019) y que el comercio electrónico sigue en crecimiento, con un aumento del 465% desde la primera medición en 2014.

De acuerdo con la Cámara Colombiana de Comercio Electrónico, Colombia tiene gran potencial de crecimiento en este tipo de comercio en la medida que mejoren sus indicadores de conectividad y cada vez más consumidores adopten dicho medio. De hecho, el comercio electrónico en Colombia de 2014 a 2018 creció en promedio anual 13 veces más que la economía del país (PIB 2.8% y comercio electrónico 36.7%).

Existe un mercado en crecimiento para los servicios de marketing digital, pues cada vez son más las empresas interesadas en contratar empresas que cuiden de sus estrategias digitales, especialmente pequeñas y medianas compañías que han visto, como sus negocios pueden ser ampliamente beneficiados por las facilidades que brindan las nuevas herramientas digitales. Esto en últimas, redundará en importantes oportunidades de crecimiento para MENTOR 360 SAS.

No obstante, existen factores de amenaza en el sector que de no ser identificados y gestionados por MENTOR 360 SAS, podrían repercutir en sus objetivos particulares. Las empresas que ofrecen servicios de marketing digital están siendo evaluadas por su especialidad, la personalización y cómo esto se ve reflejado en la entrega de resultados; el precio competitivo aún no deja de ser relevante al momento de contratar, y aunque el tiempo en el mercado no es un motivo significativo en toma de la decisión, la realidad es que, así como la demanda sigue creciendo también la hace la oferta.

En consecuencia, tanto las oportunidades como las amenazas solo podrán ser potencializadas y mitigadas, según sea el caso, mediante el uso de las mismas tecnologías digitales para agregar valor en los servicios y optimizar la operación.

CAPITULO 9

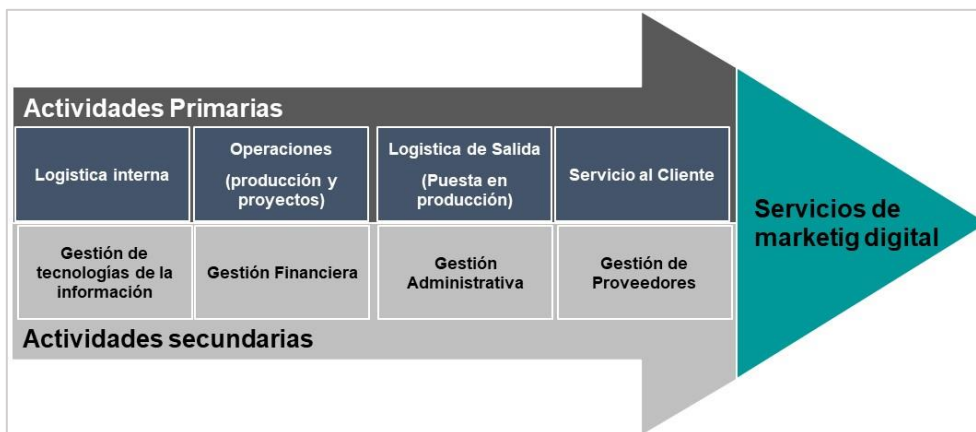
ANALISIS DEL MICROENTORNO

9. ANÁLISIS DEL MICROENTORNO

9.1 Modelo de la Cadena de Valor (Porter)

MENTOR 360 SAS no tiene documentada su cadena de valor. No obstante, en entrevista con el CEO se pudo inferir que el modelo operativo actual de la compañía corresponde a las actividades primarias y de apoyo que se muestran en la **Ilustración 21**. Cadena de valor actual de .

Ilustración 21. Cadena de valor actual de MENTOR 360 SAS



Fuente: Elaboración propia

Actividades primarias de la cadena de valor actual de MENTOR 360 SAS.

- **Logística Interna:** Corresponde a las actividades de recepción y aceptación de los servicios tercerizados por la compañía, en este caso producción de audio y video.
- **Operaciones:** Existen varios modelos producción en las agencias de marketing, por proyectos o por servicios recurrentes.

Servicios recurrentes: Corresponde a las actividades para el para el diseño y construcción de:

- Contenidos digitales
- Producción fotográfica.

- Contenidos y campañas publicitarias

Proyectos: En el caso de MENTOR 360 SAS, la mayor parte de su operación se realiza por proyectos. Los proyectos están focalizados en:

- Desarrollo de sitios web a la medida.
 - Administración de cuentas de redes sociales de los clientes con el fin de aumentar la reputación de la marca.
 - Optimización del contenido del sitio web para obtener las primeras posiciones en los resultados de búsqueda de los motores.
 - Diseño de servicios
 - Diseño e implementación de Plan de fidelización
 - Diseño e implementación de Plan de Medios
 - Implementación de soluciones Business Intelligence y BigData
 - Implementación de soluciones CRM (Customer Relationship Management)
- **Logística de salida:** Para el caso de MENTOR 360 SAS, esta actividad corresponde al despliegue, puesta en operación y soporte de los contenidos, campañas, desarrollos y sistemas relacionados con la oferta de marketing digital.
 - **Mercadeo y ventas:** Existen varios modelos de prestación de servicios en las agencias de marketing, por proyectos, por honorario mensual fijo obtenido al realizar actividades de mercadeo recurrentes, por honorario de éxito, o un mix de las tres anteriores.

Esta actividad se encuentra a cargo del CEO⁷, quien tiene como principal función establecer reuniones con los actuales y potenciales clientes. Recoger información de las necesidades de los clientes para de esa manera ofrecer los servicios.

⁷ CEO: Chief Executive Officer

Debido a que la agencia tiene un equipo reducido el CEO realiza el trabajo de adquisición de nuevos clientes, y es en él en quien están focalizadas no solo las funciones de mercadeo sino también de retención.

Las Actividades secundarias o de apoyo se dividen en cuatro grandes grupos: Recursos Humanos, Tecnología y Compras. Así, tenemos:

- **Gestión Administrativa:** Comprenden la dirección del negocio, planificación, la gestión de calidad y los temas legales e impositivos. En estas actividades también se encuentran los aspectos relacionado con la gestión del recurso humano.
- **Gestión Financiera:** Comprenden la planificación y gestión de finanzas de la compañía, incluyendo las actividades relacionadas con el cumplimiento tributario.
- **Gestión de Tecnologías de la Información:** Corresponde a las actividades relacionadas con la gestión de la infraestructura tecnológica y sistemas de información que soportan los procesos misionales de la compañía.
- **Gestión de Proveedores:** Corresponde a actividades de compras encaminadas a buscar los mejores proveedores de productos y servicios en las mejores condiciones posibles para la compañía.

Para el análisis de la cadena de valor se realizó encuesta a 3 funcionarios de MENTOR 360 SAS, que no hacen parte al grupo directivo de la organización. A cada funcionario se le dio la siguiente instrucción: “Marca con una X para valorar su empresa en función de cada una de las afirmaciones, de tal forma que 0= En total en desacuerdo; 1= No está de acuerdo; 2=Está de acuerdo; 3= Está bastante de acuerdo; 4=En total acuerdo” (Ver anexo 1).

Para construir la lista de atributos usada para la evaluación de la cadena de valor, se tomó como referencia los planteamientos realizados por (Wheleen, 2007) y documentos desarrollado por la firma Boston Consulting Group (2011) para análisis de modelos operativos. Los resultados se presentan a continuación:

- **Desarrollar visión y estrategia.**

Fortalezas:

- MENTOR 360 SAS es una empresa joven, que es consiente que fue creada de una manera no estructurada, como normalmente comienzan todos los emprendimientos. No obstante, fue el mismo cuerpo directivo el que buscó la asesoría para desarrollar la planeación estrategia y ‘organizar la casa’.

Debilidades:

- La estrategia y visión orienta la ruta a seguir de la empresa para el logro del objeto social y objetivos institucionales. De acuerdo con los resultados de la encuesta realizada a los empleados se puede concluir que no existe una estrategia y ni una visión de largo plazo en la organización. Si bien existe una misión, y objetivos organizaciones, MENTOR 360 SAS no tiene establecida una estrategia de largo plazo que oriente el proceder de la compañía.
- Es de resaltar que, aunque existen y se gestionan iniciativas, estas están desarticuladas y no obedecen a dar cumplimiento a los objetivos estratégicos de la organización.
- Existen discrepancias entre lo que la organización quiere y lo que finalmente se hace, esto principalmente debido a:
 - Coherencia entre la misión y visión con los objetivos estratégicos y las estrategias definidas y ejecutadas.
 - Falta de continuidad de las estrategias definidas, especialmente porque son de corto plazo y no obedecen a un planteamiento de visión de la organización.
 - Existe desconocimiento del estado del sector y la posición real de la compañía frente a su entorno al momento de plantear sus retos.
 - Al revisar su misión, visión y valores institucionales, se identifica que esta empresa tiene una preponderancia a estar constituida sobre el paradigma tradicional. No se hace mención a elementos de responsabilidad corporativa. Su misión y visión no permiten identificar elementos que planteen un compromiso con la sociedad y otros grupos de interés, más allá de sus clientes y sus colaboradores. Lo anterior se puede convertir en una debilidad cuando los clientes buscan que sus aliados en actividades

de marketing compartan sus mismas filosofías corporativas o para el reclutamiento de talento humano, que para el caso de este tipo de compañías normalmente se trata de millennials⁸.

- No obstante, MENTOR 360 SAS está haciendo grandes esfuerzos para formalizar los principios de su organización que, si bien no están documentados, si son una constante en sus valores corporativos

Ilustración 22.Responsabilidad social Mentor360

‘Creemos en la **inclusión social**, la apoyamos y ayudamos a **emprendimientos sociales** a expandirse y que lleguen a más personas’

Fuente: Mentor 360 (2019)

- **Desarrollar y administrar productos y servicios**

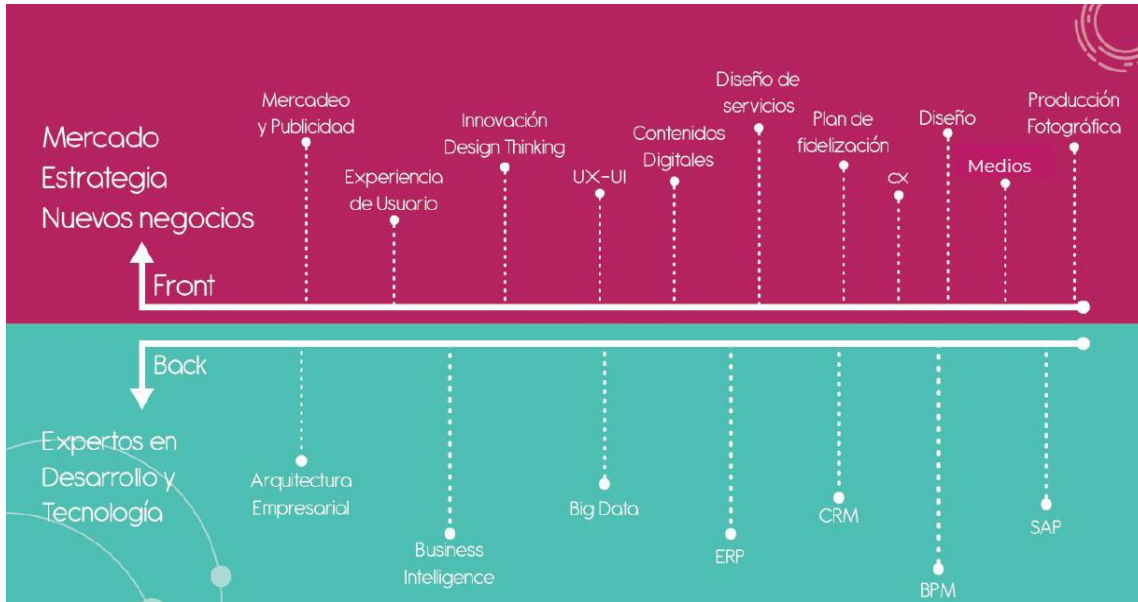
Fortaleza:

- MENTOR 360 SAS cuenta con aliados estratégicos líderes en el desarrollo de tecnologías de la información como Teradata, empresa estadounidense especializada en herramientas de data warehousing y herramientas analíticas empresariales.
- MENTOR 360 SAS, cuenta con un portafolio de servicios que combina los servicios de marketing con las tecnologías de la información, lo cual le permite entregar soluciones más robustas a sus clientes, especialmente en temas relacionados con gestión y analítica de datos.
- En la Ilustración 23, se puede observar como el portafolio de servicios de MENTOR 360 SAS incorpora metodología de innovación como *Design Thinking*⁹ y Experiencia de Usuario.

⁸ Millennial: La generación, nacida entre 1980 y 2000

⁹ Design Thinking: Es un método para generar ideas innovadoras que centra su eficacia en entender y dar solución a las necesidades reales de los usuarios.

Ilustración 23. Portafolio de servicios de Mentor360.



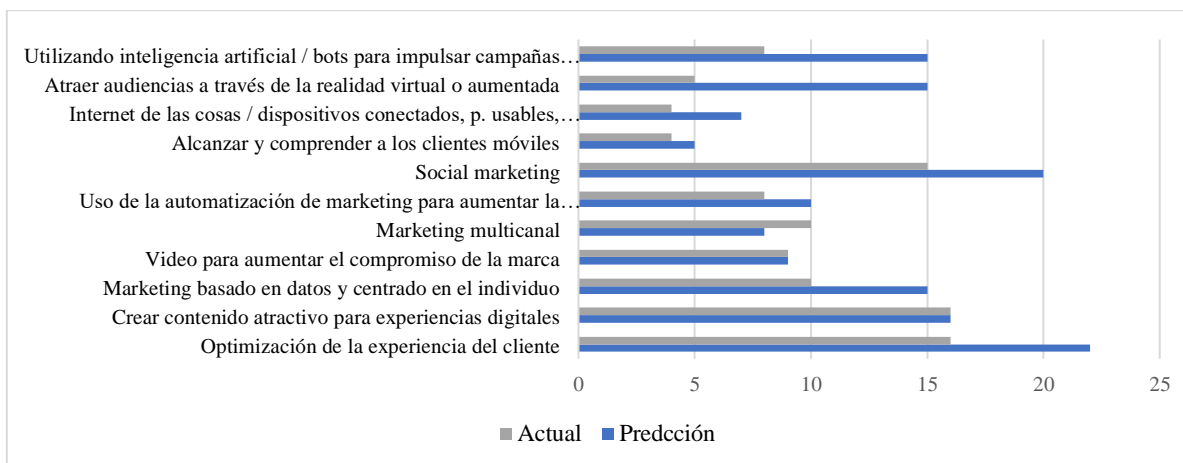
Fuente: Mentor 360 (2019).

Debilidades:

- La compañía no tiene establecida la función de investigación e innovación, lo cual es el principal elemento diferenciador en un sector sobre el cual tiene un alto impacto la adopción de tecnologías digitales emergentes.

Según el último informe de Tendencias Digitales publicado por Econsultancy en asociación con Adobe (2019), basado en la encuesta global más grande de este tipo, con la participación de casi 13,000 especialistas en marketing y profesionales digitales, las mayores oportunidades digitales se centran en la incorporación de tecnologías emergentes a los servicios de marketing como la inteligencia artificial, la realidad virtual, el bigdata y el RPA (Robotic Process Automation), tal como se observa en la Ilustración 24.

Ilustración 24. Tendencias Digitales 2019.



Fuente: Econsultancy & Adobe (2019).

- **Mercadeo y ventas de servicios**

Fortalezas:

- MENTOR 360 SAS cuenta con aliados estratégicos que le ayudan a apalancar sus servicios, como es el caso de Pangea, agencia de marketing digital con más de 15 años de experiencia y líder en el segmento de grandes y pequeñas empresas.
- La compañía utiliza herramientas colaborativas de uso libre como BaseCamp®¹⁰ y Monday®¹¹.

Debilidades:

- A pesar de ser una empresa que ofrece servicios en el marco de las nuevas tendencias del marketing y que el valor que ofrece a sus clientes es precisamente ayudarlos a

¹⁰ BaseCamp®: <https://basecamp.com/>

¹¹ Monday®: <https://monday.com/lang/es/>

entender los mercados, son prácticamente nulas las capacidades que ha desarrollado para entender su propio mercado y clientes.

- Debido a que la empresa cuenta con un equipo reducido, el CEO realiza el trabajo de adquisición de nuevos clientes, perjudicando la inversión de tiempo en acciones dirigidas a la construcción de estrategias para la compañía y la visión de largo plazo del negocio.
- La empresa no cuenta con profesionales dedicados exclusivamente a la labor comercial.
- La fuente de adquisición de nuevos clientes es principalmente la recomendación, ya sea de otros clientes o de aliados. Sin embargo, las recomendaciones no garantizan una previsibilidad de oportunidades de ventas, ni tampoco un crecimiento continuo.
- A pesar de ser una compañía de marketing digital, las fuentes de adquisición vía orgánica (blog/sitio web y redes sociales) no es el más usado, ni tampoco el Inbound Marketing¹², que tiene como objetivo atraer voluntariamente los clientes hacia el sitio de la empresa
- La compañía no posee un modelo de ventas consolidado, aún se necesita estructurar y organizar ese proceso dentro de la compañía.
- La compañía no cuenta con un proceso estructurado para organizar los leads¹³ generados, calificarlos, priorizarlos y gestionarlos. Si bien MENTOR 360 SAS se dedica a ofrecer servicios de consultoría para fortalecer los procesos de marketing en sus clientes, se evidencia que estas mismas capacidades son en las que más se tiene oportunidades de mejora.
- No existen planes de venta formales, las acciones comerciales normalmente son reactivas y obedecen más a la recomendación de clientes anteriores o al networking.

¹² Inbound marketing es un conjunto de estrategias que tiene como objetivo atraer voluntariamente los consumidores hacia el sitio de la empresa

¹³ Lead: Término que proviene de las ingles para definir a aquella persona que, ante un estímulo de prospección de ventas reacciona a la propuesta comercial y se convierte en interesado.

- Dado que la gestión de ventas está centralizada en el CEO, no existen planes de ventas, con objetivos e indicadores que puedan ser medidos y monitoreados para tomar medidas de acción en el caso de no cumplimiento.
- Si bien MENTOR 360 SAS hace implementación de soluciones tipo CRM¹⁴, la compañía no se apoya con tecnologías informáticas robustas para la gestión de su proceso de mercadeo y ventas.

- **Entregar productos y servicios**

Fortalezas:

- Actualmente, MENTOR 360 SAS, tiene tres tipos de proveedores con diferente poder de negociación:
 - Producción y edición de audios
 - Fotografía, producción y edición de vídeos
 - Plataformas de búsqueda
 - Plataformas de mercadeo
- Una de las alternativas cuando se tiene un grupo pequeño de personas para realizar el trabajo o cuando la agencia no ofrece un servicio en específico -como es el caso de MENTOR 360 SAS-, es trabajar con profesionales subcontratados. En este sentido los servicios que más subcontrata la agencia son la producción de videos, la creación de sitios web, y la Generación de contenido.
- Sus proveedores son empresas con alta trayectoria en el sector y la calidad de sus servicios apalanca la calidad de los servicios que presenta MENTOR 360 SAS.
- La selección de proveedores se realiza según la recomendación de otras agencias digitales con las cuales colabora MENTOR 360 SAS. Si bien el proceso no está documentado, la

¹⁴ Soluciones CRM: Un CRM es una solución tecnológica de gestión de las relaciones con clientes, orientada normalmente a gestionar tres áreas básicas: la gestión comercial, el marketing y el servicio postventa o de atención al cliente

práctica de colaboración a través de ecosistemas es uno de los pilares de los modelos de innovación (McKinsey, 2015).

- Los servicios que actualmente presta MENTOR 360 SAS relacionados con el marketing digital son: el marketing de contenido o creación y distribución de contenidos relevantes, el monitoreo de redes sociales y el desarrollo de sitios web/blog. En este aspecto, la empresa tiene amplia experiencia en la prestación del servicio razón por la cual sus clientes resaltan su calidad.

Tabla 10. Casos de éxito MENTOR 360 SAS.

Caso de éxito	Logros obtenidos
<p>ALFA</p> <p>Reto: Enriquecer el posicionamiento de marca con el propósito y enfoque de ser una marca líder en innovación y diseño a precios asequibles para la remodelación del hogar y la construcción.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - +174% crecimiento en visitas a página web. - +80% crecimiento en redes sociales. - +281% visualizaciones de videos en redes sociales - +121% de crecimiento interactivo de todo el ecosistema digital para página web y redes sociales.
<p>GRAND VISION- OPTICAS LAFAM - CLINICAS LAFAM</p> <p>Reto: Crear una experiencia de cliente memorable en Ópticas LAFAM para la compra de productos a través de diferentes canales de contacto.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Creación customer journey map para los usuarios de gafas oftálmicas, gafas de sol, lentes de contacto y adicionales y Clínica LAFAM. - Creación de la tienda <i>on-line</i> de gafas de sol para LAFAM: <ul style="list-style-type: none"> • https://www.lafam.com.co/collections/tienda-online. - Mejoras y rediseño página web.

Fuente: Mentor 360 (2019).

Debilidades:

- Dado que los proveedores de MENTOR 360 SAS son empresas de trayectoria, que le prestan servicios a otras agencias, no siempre pueden responder en los tiempos que

la compañía requiere, puesto que la compañía adolece de una planificación de su cadena de abastecimiento. No obstante, es importante mencionar que las empresas del sector son las principales damnificadas por la escasa planeación de marketing que hacen sus clientes; obligándolas a atender requerimientos en poco tiempo sin nada de previsión.

- El proceso de selección de proveedores no se encuentra documentado y carece de criterios estandarizados, por lo que dependen en gran medida de la decisión del CEO.
- El proceso de solicitud de servicios con sus proveedores se realiza a través de correo electrónico, y es responsabilidad de cada líder de proyecto gestionar los requerimientos de manera detallada y acordar los tiempos de entrega.
- El proceso de desarrollo (producción) de los servicios solicitados por los clientes, se realiza y gestiona a través de proyectos. Cada uno de los requerimientos es entregado a un gerente de proyecto, quien es el encargado de asegurar la entrega del servicio. No obstante, no existe una práctica estándar de gestión de proyectos, razón por la cual cada responsable actúa según su experiencia. A su vez, la planeación, seguimiento y control del proyecto, debe ser registrada en el sistema BaseCamp®, sin embargo, solo el 40% de los proyectos tienen sus registros actualizados (Mentor360, 2019).

- **Gestionar el servicio al cliente.**

Fortalezas:

- Uno de los primeros puntos para alinear las expectativas con el cliente en el sector del marketing digital, es entender cuáles son sus principales objetivos y mostrar que cada entrega de éxito tiene su tiempo. De acuerdo con RD Station y Rockcontent (2019) la mayoría de las agencias usa como principal estrategia de servicio y retención la entrega de resultados comprobados en los primeros meses. Esta misma estrategia es usada por MENTOR 360 SAS. Sin embargo, MENTOR 360 SAS también usa como estrategia presentar reportes de seguimiento al cliente durante el desarrollo del proyecto y realizar

la alineación de expectativas desde la oferta comercial. Esta práctica le permite mantener al cliente todo el tiempo informado y que sean valorados los resultados parciales.

Debilidades:

- No existen políticas y procedimientos para la gestión del servicio al cliente. Cada cliente es gestionada de acuerdo a los estilos de cada gerente de proyecto.
- Dado que no se cuenta con una segmentación formal los clientes, la gestión del cliente es general y depende del estilo de cada gerente de proyecto.
- No existe un área formal que se encargue del servicio post venta, razón por la cual los requerimientos posteriores al cierre del proyecto siguen siendo atendidos por el gerente de proyecto.
- No existe un proceso formal para medir y evaluar el servicio al cliente. Se entiende que el cliente quedó satisfecho por los resultados si continuó solicitando servicios a la agencia.

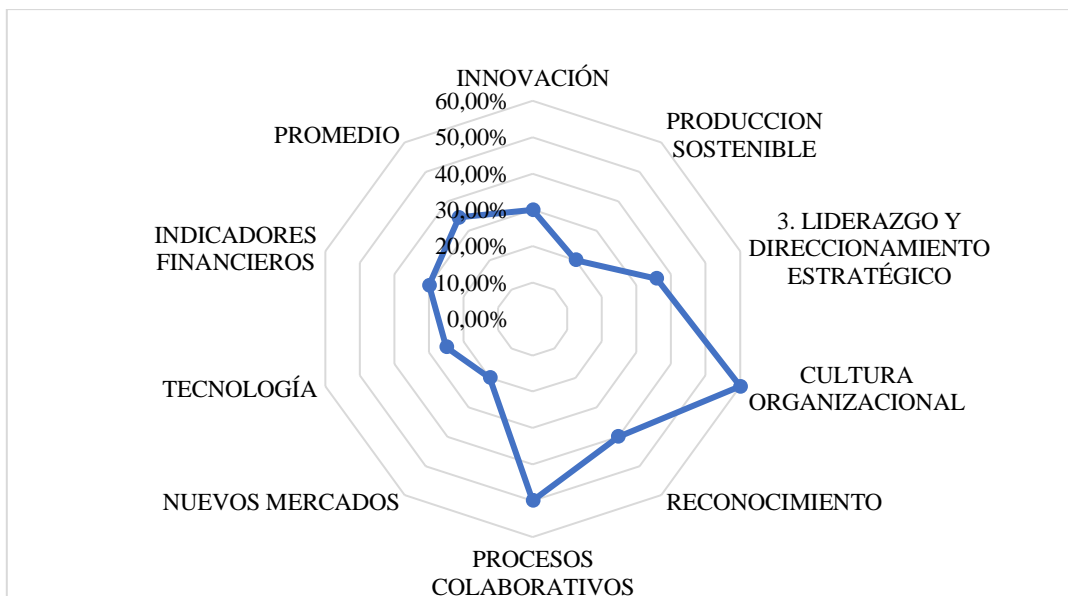
9.2 Modelo EAN RISE

Las

Ilustración 25 y la Ilustración 27 presentan los resultados de la aplicación del modelo RISE (Ruta de Innovación y Sostenibilidad Empresarial) a la empresa MENTOR 360 SAS.

En los resultados se puede observar que las dimensiones en las que mejor puntaje tiene MENTOR 360 SAS es en Cultura Organizacional y Procesos Colaborativos.

Ilustración 25. Informe consolidado factores EAN RISE



Fuente: Elaboración propia con base en Modelo EAN RISE.

- **Cultura Organizacional**

- En MENTOR 360 SAS se promueve el respeto y la dignidad del ser humano razón por la cual la gente el equipo de trabajo reconoce a la organización como un sitio para trabajar.
- En MENTOR 360 SAS se promueve el desarrollo de capacidades de innovación, de hecho, su modelo de trabajo está apalancado en el método de *Design Thinking* que busca crear productos y servicios que tiendan a satisfacer en mejor manera las necesidades de los usuarios haciéndolos parte activa del proceso de creación.

Ilustración 26. Metodología Design Thinking en MENTOR 360 SAS



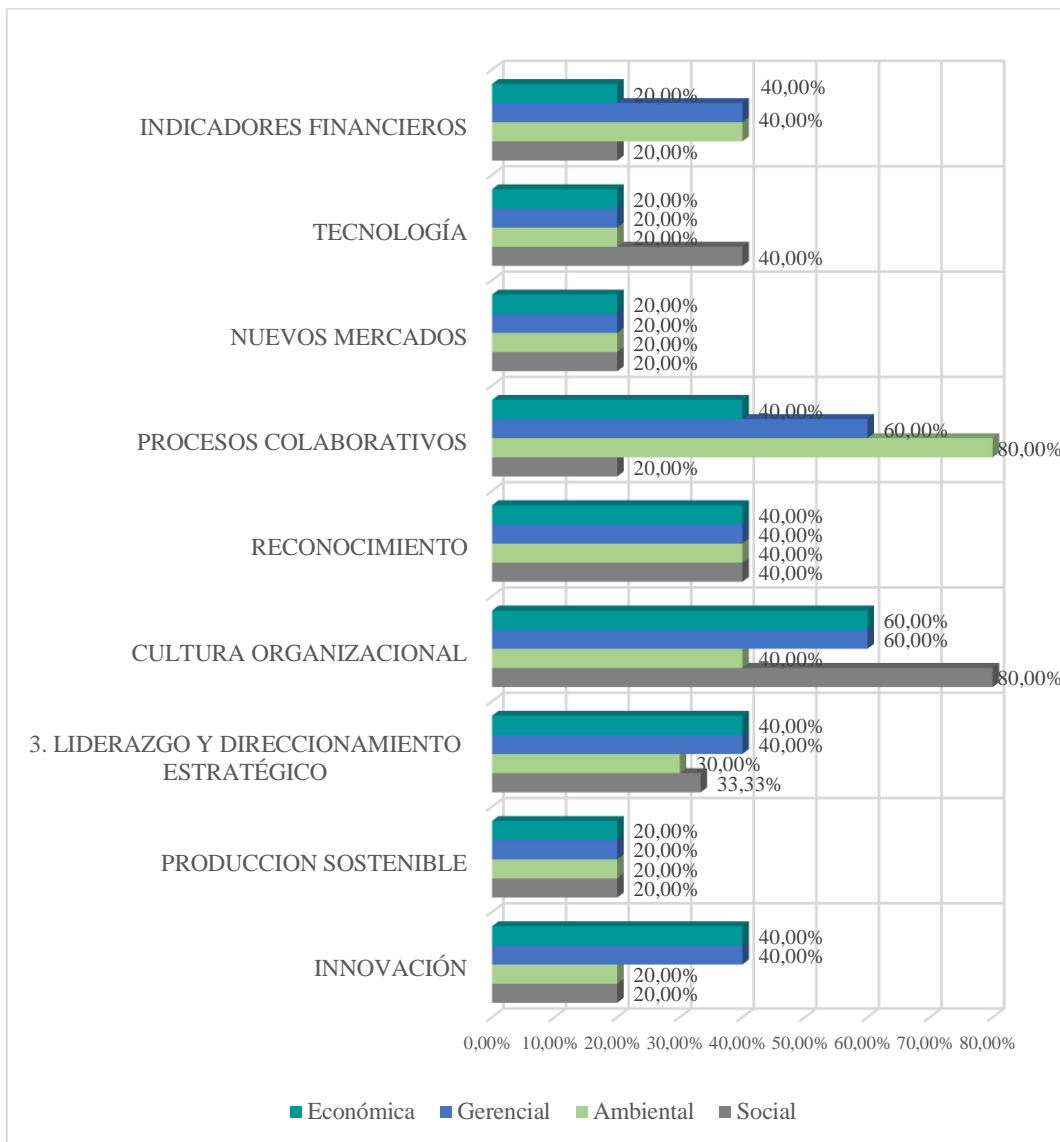
Fuente: Mentor 360 (2019).

- **Procesos Colaborativo**

En lugar de ver los otros negocios del mercado como competidores, los directivos de MENTOR 360 SAS buscan trabajar con otras agencias en comunidad; esto se ve reflejado en que su principal aliado estratégico es PANGEA, también agencia de marketing digital, que diseña, implementa y optimiza campañas de mercadeo digital para pequeñas y medianas empresas. Con esta y otras agencias realiza el intercambio de buenas prácticas e incluso atiende a clientes en sociedad.

Adicionalmente, MENTOR 360 SAS inició su participación en el 2019 en la Asociación Gremial Nacional del Sector Publicitario UCEP (Unión Colombiana de Empresas Publicitarias)

Ilustración 27. Consolidado factores y dimensiones EAN RISE.



Fuente: Elaboración propia con base en Modelo EAN RISE.

En el consolidado de los resultados de la aplicación del Modelo EAN RISE, también se puede observar que las dimensiones en las que menor puntaje tiene MENTOR 360 SAS es Producción Sostenible y Nuevos Mercados.

- **Producción Sostenible**

- Como se mencionó en el análisis de la cadena de valor, MENTOR 360 SAS no cuenta con protocolo de compras o manejo de proveedores.
- En cuanto a al uso eficiente de los recursos, la compañía no se ha interesado en llevar un registro, seguimiento y control del consumo de agua y energía.
- Respecto al impacto ambiental, tampoco lleva registros del volumen de residuos sólidos, aguas residuales o emisiones atmosféricas que genera por efectos de su operación.
- Al indagar frente a estos aspectos con los directivos de la compañía, se puede observar que son conscientes de la responsabilidad que tienen las compañías frente a estas temáticas, pero consideran que compañías como las de ellos no tienen un impacto mayor, por lo cual no les parece innecesario implementar estrategias o invertir en su medición.

- **Nuevos Mercados**

Los clientes de MENTOR 360 SAS son pequeñas y medianas empresas. Si bien las herramientas y tecnologías para la comunicación permiten que las barreras entre regiones y países sean superadas, aun la compañía no le ha sacado provecho a esto y su nicho de mercado sigue concentrado en Bogotá, en donde según Confecámaras se concentra el mayor porcentaje (22.5%) de creación de nuevas unidades productivas (Confecámaras, 2018).

Adicionalmente, la compañía no cuenta con una estrategia comercial ni un plan estratégico para entrar en nuevos mercados.

Tampoco se observa que la compañía este trabajando en incursionar en nuevos servicios que ya se ofrecen en el sector del marketing digital como lo son servicios tecnológicos como la Automatización del Marketing o en el Marketing basado en datos y centrado en el individuo, en donde ya cuenta con capacidades al ser una empresa que también ofrece servicios de soluciones tecnológicas.

- **Reconocimiento**

- Si bien, MENTOR 360 SAS no cuenta con un modelo para medir la ‘felicidad en el trabajo’, ni tiene establecido como objetivo o valor organizacional que sus

colaboradores sean felices, los funcionarios manifiestan que les gusta trabajar en la compañía porque se siente comprometidos con su propósito: *‘Creemos en la inclusión social, ¡la apoyamos y ayudamos a emprendimientos sociales a expandirse y que lleguen a más personas!’* (Mentor360, 2019).

- Se tienen programas para el fortalecimiento de la mente, cuerpo y espíritu de los trabajadores, sin embargo, estos son promovidos directamente por los empleados y no obedecen a una iniciativa de la compañía. No obstante, los directivos son conscientes de la importancia de estos espacios y permiten que sean desarrollados en horarios laborales acordados previamente.

- **Tecnología**

Como se describió en análisis de la cadena de valor, la compañía hace uso de herramientas colaborativas de uso libre como BaseCamp^{®15} y Monday^{®16}, las cuales utiliza principalmente para la gestión de los proyectos y algunas actividades comerciales.

Pese a que MENTOR 360 SAS es una compañía que ofrece servicios de consultoría especializada en Dynamics CRM, IBM, DB2, SAB BI, SAP, SAP BO, Oracle, todas ellas tecnologías que le permitirán robustecer sus servicios de marketing digital, no se cuenta con licenciamiento propio para ser adoptado a sus propios procesos de desarrollo y gestión interna.

En este mismo sentido, se pudo observar que la empresa no hace planeación estratégica tecnológica y paradójicamente este factor tampoco es considerado como uno de sus principales habilitadores estratégicos.

- **Innovación**

¹⁵ BaseCamp[®]: <https://basecamp.com/>

¹⁶ Monday[®]: <https://monday.com/lang/es/>

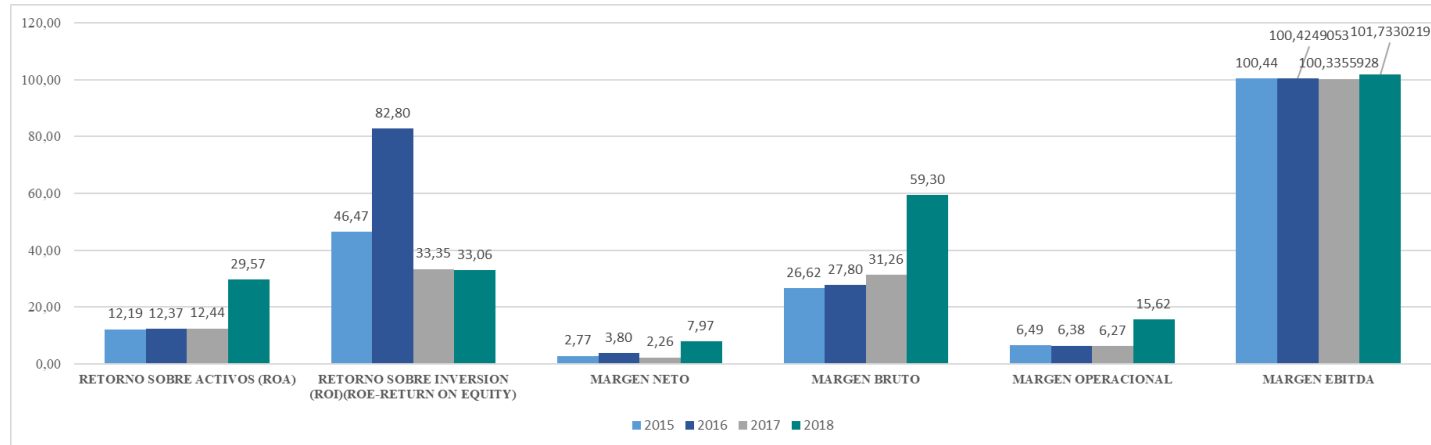
Como parte de su oferta de valor, la compañía hace énfasis en que sus proyectos son desarrollados mediante metodologías ágiles y de *design thinking* en donde se co-crea con los clientes y con los usuarios, los cuales son elementos fundamentales en el proceso de innovación (McKinsey, 2015).

A pesar de esto, MENTOR 360 SAS, no tiene apropiados estos procesos como una capacidad interna para su propio modelo de negocio; prueba de ello, es que en su estructura organizacional no existe un área formalmente constituida para la investigación, desarrollo e innovación de su portafolio de productos y servicios. Tampoco menciona a la innovación parte de su misión, visión u objetivos estratégicos.

- **Indicadores financieros**

Los indicadores financieros de MENTOR 360 SAS han tendido un comportamiento al alza entre los periodos 2015-2018, tal como se observa en la **Ilustración 28**. Evolución indicadores financieros MENTOR 360 SAS (2015-2018)

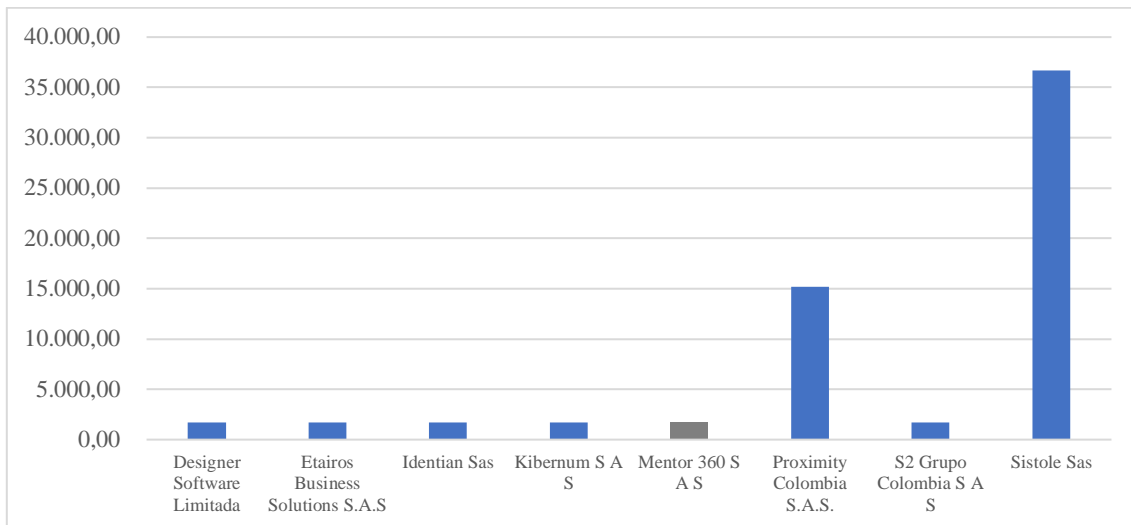
Ilustración 28. Evolución indicadores financieros MENTOR 360 SAS (2015-2018).



Fuente: Elaboración propia con base en Modelo EAN RISE y Estados financieros MENTOR 360 SAS.

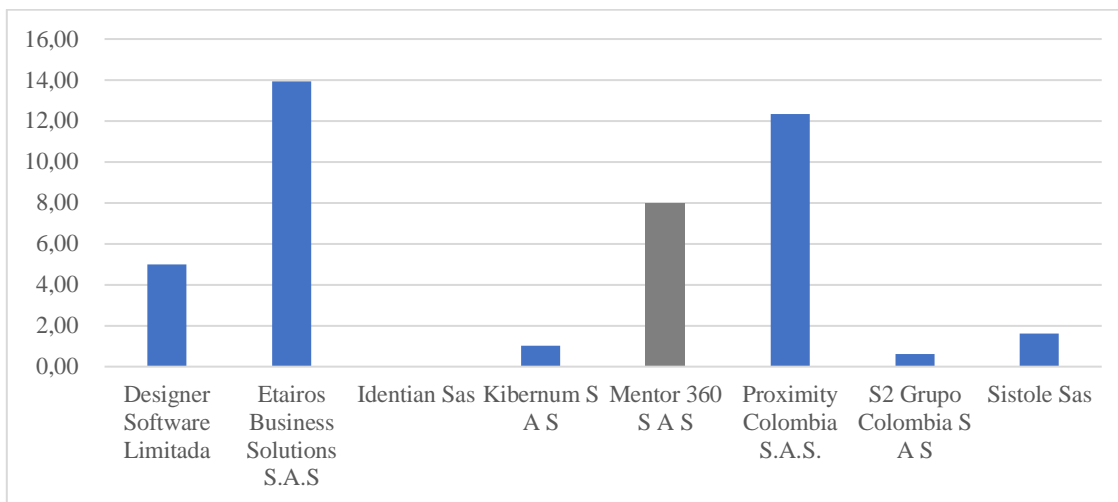
Respecto a la comparación con otras empresas que realizan su misma actividad económica, se puede observar en la **Ilustración 29** e **Ilustración 30** que MENTOR 360 SAS se encuentra en el promedio en términos de ingresos operativo y margen. No obstante, está muy por debajo de agencias líderes en Colombia como Proximity Colombia y Sístole SAS-

Ilustración 29. Comparación Ingresos Operativos Totales 2018



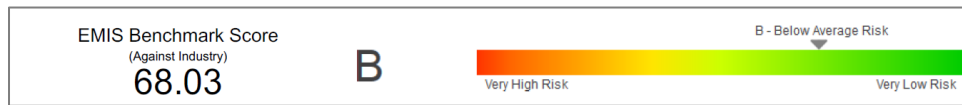
Fuente: EMIS Intelligence

Ilustración 30. Comparación Margen Neto 2018 (%)



Fuente: EMIS Intelligence

Finalmente, la calificación otorgada por EMIS es de 68.03 de riesgo bajo frente a las otras compañías del sector analizadas.



• Liderazgo y direccionamiento estratégico

Finalmente, en la dimensión de Liderazgo y direccionamiento estratégico, lo resultados muestran que, si bien no obtuvo la menor ni la mejor de las calificaciones, existen oportunidades de mejora.

- Aunque el sector del comercio electrónico está en constante evolución gracias a la incursión de nuevas tecnologías digitales, es prácticamente nula la consulta e investigación sobre nuevas tendencias que orienten la estrategia corporativa.
- El trabajo sobre cultura organizacional se trabaja de manera informal y es propiciada por los empleados más que por los directivos.
- MENTOR 360 SAS cuenta con una misión, visión y valores declarada. Si embargo no cuenta con mecanismos de control y cumplimiento.
- No se elabora en la actualidad ningún informe de rendición de cuentas o informe de gestión.
- En sus valores corporativos no se mencionan temas relacionados con la sostenibilidad, sin embargo, si se apoya y ayuda a emprendimientos sociales a su expansión. Un ejemplo de esto son las actividades realizadas con fundaciones como Águilas Choco.

Ilustración 31. Actividades de sostenibilidad de MENTOR 360 SAS.



Fuente: Mentor360 (2019).

- Se evidencian normas para compartir la responsabilidad de la administración y la toma de decisiones relevante, no obstante, están no se encuentra documentadas.
- La planeación, seguimiento y gestión a nivel gerencial se hace, pero no se encuentra documentada.
- Si bien existe una misión, y objetivos organizaciones, MENTOR 360 SAS no tiene establecida una estrategia de largo plazo que oriente el proceder de la compañía.
- Es de resaltar que, aunque existen y se gestionan iniciativas, estas están desarticuladas y no obedecen a dar cumplimiento a los objetivos estratégicos de la organización.

9.3 Análisis Matriz IFAS

En la **Tabla 11.** Matriz IFAS se presenta el resumen del análisis del micro entorno de MENTOR 360 SAS.

Tabla 11. Matriz IFAS.

Factores internos (1)	Peso (2)	Calificación (3)	Calificación ponderada (4)	Comentarios (5)
Fortalezas				
1. Valores corporativos asociados a la responsabilidad social corporativa	0,03	3,0	0,09	Aunque no están documentados los valores corporativos, estos son un estandarte de la organización. En sus valores corporativos no se mencionan temas relacionados con la sostenibilidad, sin embargo, si se apoya y ayuda a emprendimientos sociales a su expansión
2. Aliados estratégicos con gran experiencia y capacidad operativa	0,06	4,0	0,24	MENTOR 360 SAS cuenta con aliados estratégicos líderes en el desarrollo de tecnologías de la información
3. Portafolio de servicios diversificado	0,05	3,0	0,15	Cuenta con un portafolio de servicios que combina los servicios de marketing con las tecnologías de la información, lo cual le permite entregar soluciones más robustas a sus clientes
4. Calidad del servicio	0,06	3,0	0,18	La empresa tiene amplia experiencia en la prestación del servicio de marketing digital razón por la cual sus clientes resaltan su calidad.
5. Proveedores con experiencia	0,06	3,0	0,18	Los proveedores son empresas con alta trayectoria en el sector y la calidad de sus servicios apalanca la calidad de los servicios que presenta MENTOR 360 SAS.

Factores internos (1)	Peso (2)	Calificación (3)	Calificación ponderada (4)	Comentarios (5)
Fortalezas				
6. Servicio al cliente bien valorado	0,06	3,0	0,18	Presenta reportes de seguimiento al cliente durante el desarrollo del proyecto y realizar la alineación de expectativas desde la oferta comercial. Esta práctica le permite mantener al cliente todo el tiempo informado y que sean valorados los resultados parciales.
7. Uso de herramientas tecnológicas para la gestión interna	0,04	3,0	0,12	La compañía utiliza herramientas colaborativas de uso libre.
8. Posición financiera	0,02	3,0	0,06	Indicadores en el promedio de agencias de su mismo tamaño. Los indicadores financieros de MENTOR 360 SAS han tendido un comportamiento al alza entre los periodos 2015-2018
9. Cultura Organizacional	0,04	3,0	0,12	En MENTOR 360 SAS se promueve el respeto y la dignidad del ser humano razón por la cual la gente el equipo de trabajo reconoce a la organización como un sitio para trabajar
10. Cultura de trabajo colaborativo incluso con su competencia.	0,04	4,0	0,16	En lugar de ver los otros negocios del mercado como competidores, los directivos de MENTOR 360 SAS buscan trabajar con otras agencias en comunidad
11. Se trabaja con el cliente usando metodologías de Innovación.	0,04	3,0	0,12	Modelo de trabajo apalancado en el método de <i>Design Thinking</i> que busca crear productos y servicios que tiendan a satisfacer en mejor manera las necesidades de los usuarios haciéndolos parte activa del proceso de creación
Suma parcial fortalezas	0,50		1,60	

Factores internos (1)	Peso (2)	Calificación (3)	Calificación ponderada (4)	Comentarios (5)
Debilidades				
1.No existe Planeación Estratégica	0,06	2,0	0,12	La planeación, seguimiento y gestión a nivel gerencial se hace, pero no se encuentra documentada.
2.No existe estrategia ni visión de largo plazo	0,06	2,0	0,12	Desarticulación e iniciativas de corto plazo. Falta de continuidad de las estrategias definidas
3. No cuenta con un área de I+D+i	0,06	2,0	0,12	La innovación es uno de los principales diferenciadores de la industrial del comercio digital y en particular del marketing
4. No cuenta con un área de investigación de mercados	0,06	1,0	0,06	Son prácticamente nulas las capacidades que ha desarrollado para entender su propio mercado y clientes
5. No se cuenta con una áreao procesos comerciales definidos	0,05	1,0	0,05	El CEO realiza el trabajo de adquisición de nuevos clientes. La compañía no posee un modelo de ventas consolidado
6. Cadena de abastecimiento aún en proceso de formalización	0,04	2,0	0,08	El proceso de selección de proveedores no se encuentra documentado y carece de criterios estandarizados. El proceso de solicitud de servicios con sus proveedores se realiza de manera informal
7. Práctica de gestión de Proyectos no estandarizada	0,04	2,0	0,08	La entrega de los servicios se gestiona a través de proyectos. No obstante, no existe una práctica estándar de gestión de proyectos.
8. No hay una visión o estrategia para ingresar a nuevos mercados	0,04	2,0	0,08	Su estrategia está enfocada en el mercado local (Bogotá)

Factores internos (1)	Peso (2)	Calificación (3)	Calificación ponderada (4)	Comentarios (5)
9. No hay una visión o estrategia para ampliar su portafolio de servicios	0,04	1,0	0,04	
10. No se hace una planeación estratégica de tecnologías de la información	0,05	2,0	0,10	A pesar de que el marketing digital esta apalancado en la tecnología, este factor no es considerado como uno de sus principales habilitadores estratégicos
Suma parcial debilidades	0,50		0,85	
Calificaciones totales	1,00		2,45	

Fuente: Elaboración propia.

Una vez aplicadas todas las herramientas para el análisis del microentorno, se puede concluir que MENTOR 360 SAS es una empresa que joven, que se ha mantenido en el mercado y ha logrado incrementar sus ingresos y utilidades, gracias a la red de aliados estratégicos, proveedores y al compromiso de su equipo de colaboradores.

Los clientes de la agencia reconocen la calidad de los servicios que presta y las capacidades de los gerentes de los gerentes de proyecto.

En relación con sus debilidades, el factor común corresponde a la falta de modos formales, sistemáticos y articulados para planear, operar y hacer seguimiento y control de la compañía. Este modo de operación reactivo y cortoplacista es la principal razón por la cual no existe un direccionamiento estratégico de mediano y largo plazo que le permita a la empresa pensar en crecer y expandirse a nuevos mercados, explorar nuevos servicios y potencializar sus capacidades actuales para enfrentar la dinámica del sector.

9.4 Análisis Matriz SFAS

En la **Tabla 12.** Matriz SFAS se presenta el resumen de los factores más importantes encontrados en el análisis del micro y macroentorno de la compañía MENTOR 360 SAS.

Tabla 12. Matriz SFAS.

Estrategias (1)	Peso (2)	Calificación (3)	Calificación ponderada (4)	Duración (5)		
				Corto plazo	Mediano plazo	Largo plazo
Aumento de las cifras en comercio digital en Colombia (O)	0,05	4,0	0,20	X	X	
Aumento del uso de las tecnologías de información y comunicaciones en el entorno de los negocios (O)	0,06	4,0	0,24	X	X	
Nivel de penetración de las actividades de comercio electrónico en los ciudadanos (O)	0,03	4,0	0,12	X	X	X
Acceso a infraestructura tecnológica de bajo costo y segura O)	0,03	3,0	0,09	X	X	X
Desconfianza por parte de los consumidores para entregar información personal y bancaria en las diferentes plataformas de comercio electrónico (A)	0,05	3,0	0,15	X		
Hábitos, actitudes y preferencia del consumidor por ver, tocar y conocer el producto que consume (A)	0,05	1,0	0,05	X		

Estrategias (1)	Peso (2)	Calificación (3)	Calificación ponderada (4)	Duración (5)		
				Corto plazo	Mediano plazo	Largo plazo
Actitud reacia frente a posibles problemas con entregas y devoluciones de productos (A)	0,05	3,0	0,15	X		
Existe la precepción de que no existen las mismas facilidades de pago (A)	0,05	3,0	0,15	X		
Habilidades tecnológicas del talento laboral (A)	0,05	2,0	0,10	X		
Aliados estratégicos con gran experiencia y capacidad operativa (F)	0,06	4,0	0,24	X	X	
Calidad del servicio (F)	0,06	3,0	0,18	X	X	
Proveedores con experiencia (F)	0,06	3,0	0,18	X	X	
Servicio al cliente bien valorado (F)	0,06	3,0	0,18	X	X	X
Cultura Organizacional (F)	0,04	4,0	0,16	X	X	X
No existe Planeación Estratégica (D)	0,06	2,0	0,12	X		
No existe estrategia ni visión de largo plazo (D)	0,06	2,0	0,12	X		
No cuenta con un área de I+D+i (D)	0,06	2,0	0,12		X	
No cuenta con un área de investigación de mercados (D)	0,06	1,0	0,06		X	
No se cuenta con una área, modelo o procesos comerciales definidos (D)	0,05	1,0	0,05	X		
No se hace una planeación estratégica de tecnologías de la información (D)	0,05	2,0	0,10	X		
Calificaciones totales	1,00		2,63			

Fuente: Elaboración propia.

9.5 Formulación del FODA

Los resultados obtenidos en el análisis del macro y micro entrono se plasmaron en las matrices SFAS y FODA. Además, se plantearon estrategias congruentes con las necesidades de la organización, sus debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas.

Estrategias como el aprovechamiento de fortalezas en cuanto alianzas y proveedores para ampliar el portafolio de servicios; el aprovechamiento de sus capacidades actuales en materia de tecnologías de la información para optimizar sus procesos internos (comerciales, de entrega y de postventa) y prestar mejor servicio a sus clientes.

No obstante, previo a la implementación de cualquier de las estrategias antes planteadas, el punto de partida será el diseñar el direccionamiento estratégico de la organización que le permita fijar un norte y priorizar las estrategias identificadas en el análisis FODA.

Tabla 13. Matriz FODA

Factores internos (IFAS)		
Fortalezas	Debilidades	
Aliados estratégicos con gran experiencia y capacidad operativa	No existe Planeación Estratégica	
Calidad del servicio	No existe estrategia ni visión de largo plazo	
Proveedores con experiencia	No cuenta con un área de I+D+i	
Servicio al cliente bien valorado	No cuenta con un área de investigación de mercados	
Cultura organizacional	No se cuenta con una área, modelo o procesos comerciales definidos	
	No se hace una planeación estratégica de tecnologías de la información	
Factores externos (EFAS)		
Oportunidades	<i>Estrategias FO (Fortalezas / Oportunidades)</i>	<i>Estrategias DO (Debilidades / Oportunidades)</i>
Aumento de las cifras en comercio digital en Colombia	1. Robustecer el portafolio de servicios actual , apalancándose en alianzas con compañías que cuenten con capacidades en tecnologías emergentes. 2. Optimización de costos operativos que redunden en una mejor oferta para los clientes , apalancándose en alianzas con proveedores tecnológicos que ofrezcan sus servicios a través de modelos cloud, plataforma, software e infraestructura como servicio.	1. Diseñar el direccionamiento estratégico de Mentor 360 (misión, visión, objetivos, valores) enfocado en elementos de diferenciación de acuerdo a las oportunidades que ofrece el mercado al igual que a las fortalezas que tiene la organización.
Aumento del uso de las tecnologías de información y comunicaciones en el entorno de los negocios		
Nivel de penetración de las actividades de comercio electrónico en los ciudadanos		
Acceso a infraestructura tecnológica de bajo costo y segura		
Amenazas	<i>Estrategias FA (Fortalezas / Amenazas)</i>	<i>Estrategias DA (Debilidades / Amenazas)</i>
Desconfianza por parte de los consumidores para entregar información personal y bancaria en las diferentes plataformas de comercio electrónico	1. Robustecer el portafolio de servicios actual , apalancándose en alianzas con proveedores que ofrezcan servicios de tecnologías de la información con certificaciones en seguridad especiales en comercio electrónico. 2. Diversificar el portafolio de servicios apalancándose en el uso de tecnologías emergentes (ejemplo realidad aumentada) 3. Prestar un servicio excepcional al cliente , mediante la implementación de un modelo de gestión de entrega y de postventa de servicios. 4. Propiciar el desarrollo integral del talento humano , mediante la implementación de un modelo de competencias y desarrollo.	1. Optimizar los procesos internos para brindar mejores servicios , mediante la implementación de un modelo de gestión comercial y de mercadeo que responda a las oportunidades y amenazas del sector. 2. Habilitar las capacidades tecnológicas, para impulsar la transformación digital de la empresa , por medio de la Planeación estratégica de tecnologías de la información que le permita a la compañía modernizar sus procesos internos y ofrecer mejores servicios a sus clientes.
Hábitos, actitudes y preferencia del consumidor por ver, tocar y conocer el producto que consume		
Actitud reacia frente a posibles problemas con entregas y devoluciones de productos		
Existe la precepción de que no existen las mismas facilidades de pago		
Habilidades tecnológicas del talento laboral		

Fuente: Elaboración propia.

En conclusión, como resultado del análisis del macroentorno y el microentorno de MENTOR 360 SAS, las estrategias planteadas se centran en la diferenciación, que implica la capacidad de una empresa para proporcionar al comprador un valor único y superior con respecto a la calidad de los servicios (Wheelen, 2007).

De acuerdo con Wheelen (2017), las destrezas y recursos requeridos comúnmente para implementar estrategias de diferenciación son:

- Fuertes capacidades de mercadeo
- Talento creativo
- Fuertes capacidades en investigación básica
- Reputación corporativa en calidad o liderazgo tecnológico
- Larga tradición en la industria o combinación única obtenidas de otras empresas
- Fuerte cooperación de los canales
- Medición e incentivos subjetivos en vez de medidas cuantitativas
- Compensaciones para atraer personal altamente creativo

10. FORMULACIÓN DE LA PROPUESTA DE INTERVENCIÓN PARA EL DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA MENTOR 360 SAS

10.1 Definición de la filosofía estratégica de la empresa con base a la visión y misión

Para realizar la definición de la filosofía estratégica de la organización se organizó una sesión de trabajo con los directivos de MENTOR 360 SAS, con la intención de establecer su misión y visión.

En esta sesión se procedió primero, a explicar las principales conclusiones del diagnóstico realizado a la compañía, posteriormente se continuo con la confección de la visión, como una representación de cómo se creía que debía ser el futuro de MENTOR 360 SAS en 5 años.

Ilustración 32. Nueva Filosofía estratégica MENTOR 360 SAS



Fuente: Elaboración propia

10.2 Estrategia Corporativa

La estrategia corporativa de MENTOR 360 SAS, estará dirigida hacia el crecimiento e integración horizontal, mediante el ofrecimiento de sus servicios en otras ubicaciones geográficas en Colombia (Medellín, Cali, Barranquilla) y el robustecimiento de su portafolio de servicios a través de la incorporación de tecnologías emergentes, que le permitan diferenciarse de su competencia.

La estrategia propuesta está fundamentada en cuatro pilares estratégicos: Experiencia Superior del Cliente, Crecimiento Rentable y Sostenible, Excelencia Operacional y Tecnológica, Cultura Humanista y Alto Desempeño.

- Crecimiento rentable y sostenible

El crecimiento rentable hace parte de las premisas del direccionamiento estratégico, donde se busca recompensar y generar un equilibrio entre el crecimiento económico y bienestar social.

- Experiencia superior del cliente

El cliente está en el centro de todo lo que hace la compañía, es por eso que día a día evoluciona para ofrecer mejores servicios y fortalecer las interacciones con ellos.

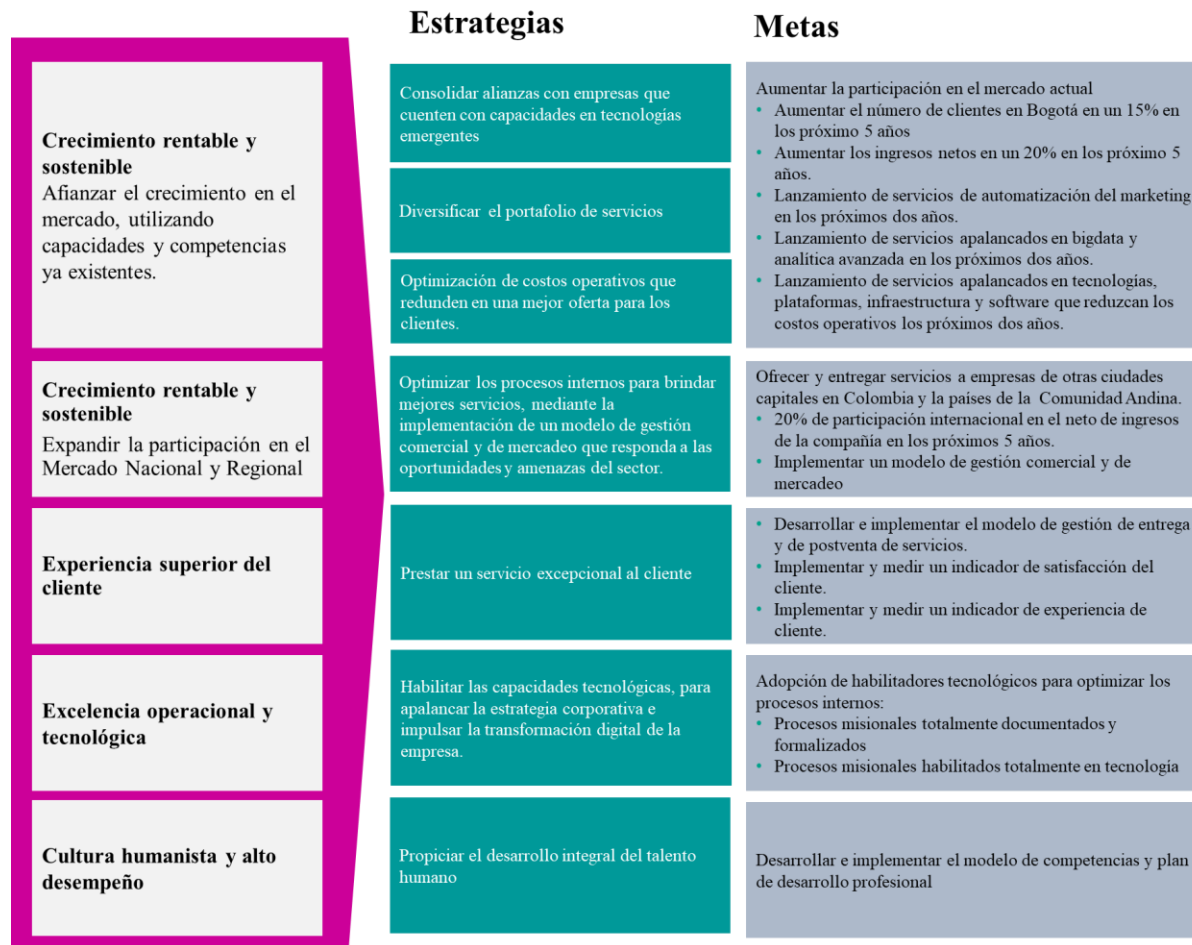
- Excelencia operacional y tecnológica

Los servicios estén siempre disponibles para los clientes, a partir de un modelo operacional óptimo, moderno, documentado y apropiado por todos los empleados.

- Cultura humanista y alto desempeño

Atraer y desarrollar el mejor talento es una garantía de que siempre la compañía este a la vanguardia ofreciendo servicios innovadores y de valor para los clientes

Ilustración 33. Establecimiento de objetivos y metas estratégicas



Fuente: Elaboración propia

10.3 Definición detallada de la estrategias y priorización

En la Tabla 14. Estrategias detalladas y viabilidad, se describe en que consiste cada una de las estrategias propuestas. Para su priorización se utilizaron dos dimensiones:

a) Impacto: Se refiere a qué tanto la iniciativa habilita el direccionamiento estratégico de la compañía.

- Alto: Si impacta más de dos objetivos estratégicos.
- Medio: Si impacta dos objetivos estratégicos
- Baja; Si solo impacto un objetivo estratégico.

b) Esfuerzo: Se refiere al nivel de inversión que requiere realizarse para implementar la iniciativa y a qué tantas personas de la compañía habría que involucrar en el desarrollo del proyecto.

- Alto: Mas del 50% de la utilidad operacional de la compañía durante el 2018 y más del 30% de la planta de personal
- Medio: Mas del 20% y menos del 50% de la utilizad operacional de la compañía durante el 2018 y más del 20% y menos del 30% de la planta de personal.
- Bajo: Menos del 20% de la utilizad operacional de la compañía durante el 2018 y menos del 20% de la planta de personal.

La estimación de impacto y esfuerzo fue realizada mediante juicio de expertos y la participación del equipo directivo de MENTOR 360 SAS.

Tabla 14. Estrategias detalladas y viabilidad

Objetivo	Estrategia	Descripción detallada	Impacto	Esfuerzo (recursos financieros y humanos)
Crecimiento rentable y sostenible	Consolidar alianzas con empresas que cuenten con capacidades en tecnologías emergentes	<p>II. Identificar empresas que cuenten con experiencia en implementación de soluciones en:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Robotic Process Automation • Realidad Aumentada • Servicios en la nube. • Machine Learning e Inteligencia Artificial <p>Formalizar alianzas. Desarrollar pilotos o pruebas de concepto sobre servicios de marketing</p>	Alto	<p>Bajo</p> <p>Dedicación de 2 personas. No requiere recursos financieros.</p>
	Diversificar portafolio de servicios	<p>I2. Diseñar e implementar servicios relacionados con:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Automatización de marketing - Optimización de la experiencia del cliente - Social marketing 	Alto	<p>Medio</p> <p>Dedicación de 5 personas. Inversión estimada \$100.000.000 en el primer año.</p>

Objetivo	Estrategia	Descripción detallada	Impacto	Esfuerzo (recursos financieros y humanos)
	Optimización de costos operativos que redunden en una mejor oferta para los clientes.	I3. Identificar empresas que presten servicios tecnológicos en modalidad cloud, plataforma, software e infraestructura como servicio. Formalizar alianzas y acuerdos de servicio.	Alto	Bajo Dedicación de 2 personas. No requiere recursos financieros.
	Optimizar los procesos internos para brindar mejores servicios, mediante la implementación de un modelo de gestión comercial y de mercadeo que responda a las oportunidades y amenazas del sector.	I4. Diseño e implementación de un modelo de gestión comercial y mercadeo que incluya: <ul style="list-style-type: none"> - Políticas - Procesos - Roles y Responsabilidades - Procesos de investigación de mercados. - Habilitadores tecnológicos requeridos. - Modelo de medición (metas) - Modelo de entrega del servicio (Gestión de Proyectos, fee mensual fijo, cuota de éxito). 	Alto	Medio Dedicación de 2 personas. Inversión estimada \$100.000.000 en consultoría.
Experiencia superior del cliente	Prestar un servicio excepcional al cliente, mediante la	I5. Diseño de un modelo de gestión del servicio que incluya: <ul style="list-style-type: none"> - Políticas 	Alto	Bajo Dedicación de 2 personas.

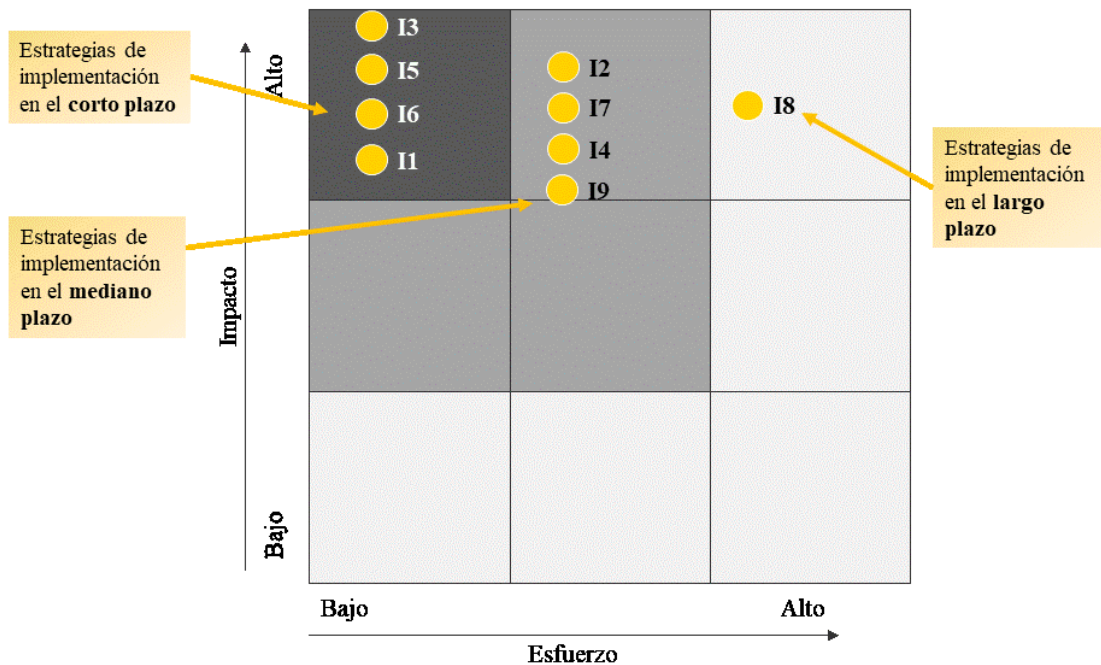
Objetivo	Estrategia	Descripción detallada	Impacto	Esfuerzo (recursos financieros y humanos)
	implementación de un modelo de gestión de entrega y de postventa de servicios.	<ul style="list-style-type: none"> - Procesos - Roles y Responsabilidades - Habilitadores tecnológicos requeridos. - Modelo de medición (metas) - Indicadores 		Inversión estimada \$50.000.000 en consultoría.
Excelencia operacional y tecnológica	Habilitar las capacidades tecnológicas, para apalancar la estrategia corporativa e impulsar la transformación digital de la empresa.	I6. Desarrollar e implementar un Plan Estratégico de Tecnologías de la Información que oriente las inversiones en tecnología.	Alto	Bajo Dedicación de 2 personas. Inversión estimada \$50.000.000 en consultoría.
		I7. Documentar y socializar todos los procesos misionales de la compañía usando practicas líderes de referencia para empresas como MENTOR 360 SAS.	Alto	Medio Dedicación de todos los funcionarios. Inversión estimada \$50.000.000 en consultoría

Objetivo	Estrategia	Descripción detallada	Impacto	Esfuerzo (recursos financieros y humanos)
		18. Automatizar el proceso de comercial y de gestión de cliente mediante la implementación de una solución tipo CRM.	Alto	Alto Dedicación 5 funcionarios. Inversión estimada \$300.000.000 en consultoría
Cultura humanista y alto desempeño	Implementar un modelo de desarrollo de competencias	19. Diseñar e implementar un modelo de competencias y plan de desarrollo profesional: <ul style="list-style-type: none"> - Cargos - Competencias - Sistema de remuneración - Beneficios - Plan de carrera - Plan de Bienestar 	Alto	Medio Dedicación 2 funcionarios. Inversión estimada \$60.000.000 en consultoría

Fuente: Elaboración propia

En la Ilustración 34, se presenta la priorización de las estrategias propuestas para MENTOR 360 SAS, de acuerdo a su evaluación de impacto y esfuerzo. En la ilustración se puede observar que la mayoría de las iniciativas podrían implementarse en el corto plazo dado que su impacto es alto y su esfuerzo es bajo; estas estrategias están relacionadas con la formalización de alianzas estratégicas, la realización de la planeación estrategia de tecnologías de la información y el diseño de un modelo de gestión de servicio.

Ilustración 34. Priorización de estrategias

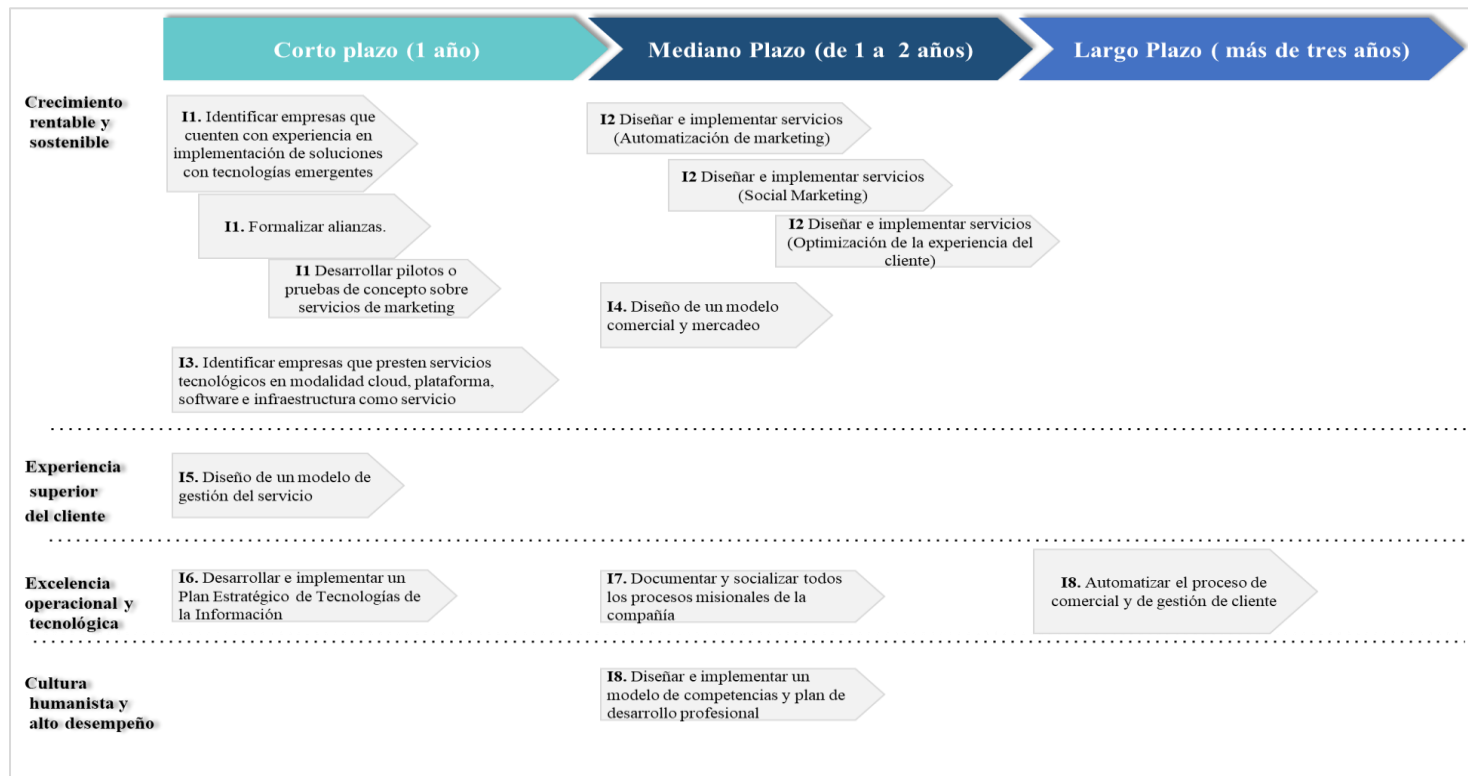


Fuente: Elaboración propia

10.4 Ruta de Implementación

En la **Ilustración 35** se presenta la ruta de implementación recomendada de acuerdo al análisis de impacto y esfuerzo.

Ilustración 35. Hoja de Ruta de Implementación



Fuente: Elaboración propia

11. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

11.1 Conclusiones

La gestión estratégica es la planificación, el monitoreo, el análisis y la evaluación continuos de todo lo que es necesario para que una organización cumpla con sus metas y objetivos. Los cambios en el entorno empresarial requieren que las organizaciones evalúen constantemente sus estrategias para el éxito. El proceso de gestión estratégica ayuda a las organizaciones a evaluar su situación actual, trazar estrategias, implementarlas y analizar la efectividad de las estrategias de gestión implementada.

La gestión estratégica se basa en la comprensión clara de la organización, de su misión o propósito para existir; de su visión respecto de dónde quiere estar en el futuro; y los valores que guiarán sus acciones.

Este proceso requiere del compromiso con la planificación estratégica, no solo de la alta dirección, sino de todas aquellas personas involucradas con la compañía (colaboradores directos, e incluso subcontratistas); adicionalmente, implica la creación de capacidades internas como, una estructura organizacional sólida, con instancias de gobierno claras; procesos estandarizados y optimizados que soporte toda la cadena de valor y recurso humano motivado y comprometido con el propósito de la organización.

El proceso para administrar las estrategias de una empresa ayuda a las organizaciones a tomar decisiones lógicas y desarrollar nuevas metas rápidamente para mantenerse al día con la evolución de la tecnología, el mercado y las condiciones comerciales. La gestión estratégica puede, por lo tanto, ayudar a una organización a obtener una ventaja competitiva, mejora su participación en el mercado y anticipar el futuro.

La evolución del marketing ha tenido cambios constantes desde sus orígenes; no obstante, hoy en día la sociedad es testigo de una revolución sin precedentes en las formas de relación

de las organizaciones con sus mercados, gracias fundamentalmente a la integración de los avances de la tecnología y la adopción que la sociedad hace de la misma.

Las empresas nativas digitales, como es el caso de las agencias de Marketing Digital, necesitan formalizar y robustecer sus procesos de direccionamiento para sobrevivir en el escenario de la nueva economía (evaluación permanente de la estrategia actual, identificación y análisis de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, formulación y ejecución rápida de planes de acción y evaluación de los resultados obtenidos). En este sentido, en el mundo actual en donde las organizaciones están viviendo la denominada ‘Cuarta Revolución Industrial’, es imperativo que tanto las empresas como las personas que hacen parte de ellas cuenten con capacidades de resiliencia y adaptabilidad. Los procesos de direccionamiento y transformación solo se pueden llevar a cabo de manera exitosa si todos los elementos de los sistemas empresariales son capaces de forma integrada de anticiparse a los cambios, entenderlos y adaptarse a las nuevas dinámicas.

11.2 Recomendaciones

Más de la mitad de las agencias digitales colombianas que actualmente están en el mercado fueron creadas hace menos de 4 años. A su vez, las dinámicas de este mercado varían rápidamente, lo que hace fundamental que las agencias estén preparadas ante los cambios para lograr sobrevivir en el futuro.

Una vez analizados los factores del macroentorno de MENTOR 360 SAS, y las capacidades internas con las que cuenta la compañía para hacer frente a estas fuerzas, se recomienda a la compañía:

- Contar con un modelo comercial, ventas y de gestión de los clientes consolidado. La empresa necesita estructura y organizar este proceso dentro de la agenda. Contar con profesionales para la prospección de nuevos clientes en la agencia, ya que eso permite un enfoque mayor en la construcción de una propuesta comercial de éxito. Es necesario en MENTOR 360 SAS aplique las estrategias que ofrece a sus clientes para sí misma, de

esta forma, la agencia tiende a ganar oportunidades de negocios más calificadas y evita gastar el tiempo con clientes que aún no están preparados para el momento de la compra.

- Ampliar el portafolio servicios con una propuesta de valor más profunda e innovadora, que defina criterios de éxito para la ejecución, de manera que, en lugar de simplemente vender una prestación de servicios, se consiga vender resultados. La idea es que la agencia siempre busque evolucionar sus servicios y abarcar al máximo todas las ofertas importantes para atraer, convertir, relacionar, vender, analizar y retener. En una industria donde la innovación crea constantemente nuevas oportunidades para involucrar a los usuarios, sigue siendo crucial para las agencias de marketing mantener vigilancia y monitoreo constante de las tendencias digitales.
- El modelo operativo (procesos y tecnología de soporte), se apunta como una de las mayores debilidades en la gestión interna de MENTOR 360 SAS. En el sector del marketing digital, las capacidades tecnológicas son uno de los principales habilitadores de la estrategia corporativa. En este sentido será necesario trabajar para robustecer las capacidades tecnológicas internas de la compañía que mejore la eficiencia en las tareas que se realizan, optimice los recursos y permitan robustecer el portafolio de servicios que se ofrece a los clientes.
- La creciente prevalencia de la tecnología y los datos han puesto un enfoque más científico al marketing digital. Sin embargo, un factor igualmente importante para el éxito es la excelencia en el diseño y la creatividad; es este sentido también será piedra angular el talento creativo para complementar la excelencia en datos y análisis. Ya sea en el contexto de habilidades específicas de diseño de productos y servicios, o en mentes creativas de marketing para crear historias poderosas y convincentes, será necesario buscar el mejor talento y luego nutrirlo y recompensarlo lo suficiente para que este comprometido con el propósito estratégico de la organización.

12. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BCG. 2011. High_Performance_Organizations. Recuperado de http://image-src.bcg.com/Images/BCG_High_Performance_Organizations_Sept_11_tcm9-110515.pdf

BCG. 2015. The Agile Marketing Organization. Recuperado de <https://www.bcg.com/publications/2015/marketing-brand-strategy-agile-marketing-organization.aspx>

CCCE. 2019. Prospectiva para el comercio electrónico en Colombia. Recuperado de <https://www.ccce.org.co/biblioteca/estudio-de-prospectiva-para-el-comercio-electronico-en-colombia-realizado-por-el>

Confecámaras. 2018. Determinantes de la productividad de las empresas de crecimiento acelerado. Recuperado de http://www.confecamaras.org.co/phocadownload/2018/Cuadernos_An%C3%A1lisis_Econ%C3%B3mico/Cuaderno_de_Determinantes_de_la_productividad/Cartilla%20Determinantes%20Agosto%2024-1%20OK.pdf

CRC. 2017. El Comercio Electrónico en Colombia. Análisis Integral y Perspectiva Regulatoria. Recuperado de https://www.crcm.gov.co/recursos_user/2017/ComElecPtd_0.pdf

Econsultancy & Adobe. 2019. Tendencias Digitales. Recuperado de https://www.adobe.com/content/dam/acom/en/modal-offers/econsultancy-digital-trends-2019/pdfs/econsultancy-2019-digital-trends_US.pdf

GSMA Intelligence, 2017. Recuperado de Global Mobile Engagement Index (GMEI):
<https://www.gsmaintelligence.com/research/?file=e4549aeda553ac832ff9126c7d6c0861&download>

IPSOS.2018. Ipsos Presenta al nuevo Shopper 5.0. Recuperado de <https://www.ipsos.com/es-es/ipsos-presenta-al-nuevo-shopper-50>

Kotler, P., y Keller, K. 2006. Dirección de Marketing. New Jersey: Pearson Education. Duodécima Edición (Caps. 1-8)

Kotler, P. 2018. Marketing 4.0. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.

López, R. 2013. El marketing digital: definición y bases. Obtenido de <https://marketingdigitaldesdecero.com/2013/01/12/el-marketing-digital-definicion-y-bases/>

Marketing Digital Institutes.com. s.f. Benefits. Recuperado de <https://digitalmarketinginstitute.com/business/benefits>

McKinsey & Company. 2015. Infographic: The five components of digital marketing operations. Recuperado de <https://www.mckinsey.com/business-functions/marketing-and-sales/our-insights/infographic-the-five-components-of-digital-marketing-operations>

Observatorio de eCommerce. (2018). Cuarto Estudio de transacciones digitales en Colombia 2016 - 2017. Recuperado de <https://www.colombiafintech.co/publicaciones/cuarto-estudio-de-transacciones-digitales-en-colombia-2016-2017>

OCDE. 2013. Electronic And Mobile Commerce. Recuperado de <https://www.oecd-ilibrary.org/docserver/5k437p2gxw6g-en.pdf?expires=1569069528&id=id&accname=guest&checksum=89EC994A81ED61AA546B5A90990386FC>.

OCDE. 2018. Perspectivas de la OCDE sobre Economía Digital. Recuperado de https://read.oecd-ilibrary.org/science-and-technology/perspectivas-de-la-ocde-sobre-la-economia-digital-2017_9789264302211-es#page1.

Ramirez, et al.. 2017. Modelo RISE. Ruta de Innovación y Sostenibilidad Empresarial.

RD Station & Rockcontent. 2019. Panorama de las agencias digitales en Colombia 2019. Recuperado de <https://www.revistapym.com.co/wp-content/uploads/2019/01/Panorama-Agencias-digitales-Colombia.pdf>

Selman, H. (2017). Marketing Digital. Ibukku.

STATISTA (2019). Retail e-commerce sales worldwide from 2014 to 2023. Recuperado de <https://www.statista.com/statistics/379046/worldwide-retail-e-commerce-sales/>

UIT. (2010-2017). Recuperado de <https://www.itu.int/en/ITU-D/Statistics/Pages/publications/mis2017.aspx>

Vassileva, Bistra. 2017. Marketing 4.0: How Technologies Transform Marketing Organization. Recuperado de https://www.researchgate.net/profile/Bistra_Vassileva/publication/317077452_Marketing_40_How_Technologies_Transform_Marketing_Organization/links/592c70750f7e9b9979b25efd/Marketing-40-How-Technologies-Transform-Marketing-Organization.pdf

1. ANEXOS

ANEXO 1.

CUESTIONARIO DE FUNCIONES ADMINISTRATIVAS-MENTOR 360 SAS

OBJETIVO: Cuantificar el estado actual del proceso de administración estratégica de MENTOR 360 SAS SAS.

Nombre de quien diligencia el cuestionario	
Cargo	
Ciudad y fecha:	

Instrucciones: De acuerdo a los cuestionamientos que se plantean al inicio de cada función administrativa, califique el grado de cumplimiento de MENTOR 360 SAS SAS a cada uno de los atributos o aspectos puestos a consideración con base en las siguientes convenciones:

Criterio	Significado	Puntuación	
A	Cumple completamente con el criterio enunciado	10	Se establece, se implementa y se mantiene
B	cumple parcialmente con el criterio enunciado	5	Se establece, se implementa, no se mantiene
C	Cumple con el mínimo del criterio enunciado	3	Se establece, no se implementa, no se mantiene
D	No cumple con el criterio enunciado	0	No se establece, no se implementa

En qué grado MENTOR 360 tiene establecidos, implementados y/o vigentes con algunos de los siguientes aspectos en su proceso de Planeación?

Aspecto evaluado		A	B	C	D
		10	5	3	0
1	Planes				
2	Propósitos o misiones				
3	Objetivos y metas				
4	Estrategias				
5	Políticas				
6	Reglas				
7	Programas				
8	Presupuestos				
9	Misión				
10	Visión				

Cadena de Valor:

Respecto a la cadena de valor, marque con una X para valorar su empresa en función de cada una de las afirmaciones, de tal forma que 0= En total en desacuerdo; 1= No está de acuerdo; 2=Está de acuerdo; 3= Está bastante de acuerdo; 4=En total acuerdo.

Diagnóstico de la Cadena de Valor	VALORACIÓN					Comentario
	0	1	2	3	4	
<u>1 Desarrollar visión y estrategia</u>						
1.1 Definir el concepto de negocio y la visión a largo plazo.						
1.1.1 Fuerte capacidad en la organización para evaluar el entorno externo (tendencias del mercado, regulaciones, innovaciones, etc.)						
1.1.2 Amplia gama de fuentes para el conocimiento del mercado aplicado. Conocimiento profundo de las necesidades y deseos del cliente.						
1.1.3 Alta frecuencia y grado de completitud en el análisis interno (organización, sistemas, finanzas, etc.)						

Diagnóstico de la Cadena de Valor	VALORACIÓN					Comentario
	0	1	2	3	4	
1.1.4 Profunda participación de la compañía en el establecimiento de una visión estratégica, una visión estratégica bien comunicada						
1.2 Desarrollar estrategia comercial						
1.2.1 Declaración de misión general bien formulada y comunicada con un vínculo claro con la estrategia comercial general						
1.2.2 Procedimientos bien definidos para evaluar opciones estratégicas para lograr los objetivos comerciales generales						
1.2.3 La estrategia comercial a largo plazo y las consecuencias están claramente articuladas, evaluadas y comunicadas						
1.2.4 Alineación funcional cruzada y coordinación de estrategias (planes de presupuesto, cuadros de mando de balance, etc.)						
1.2.5 Estructura organizativa clara definida con descripciones de trabajo asociadas, gobernanza, enlaces y perf.mgmt.						
1.2.6 Objetivos organizacionales comprensibles y bien comunicados (desglosado de empresa a nivel individual)						
1.2.7 Estrategias de unidad de negocio desarrolladas por separado vinculadas y validadas con la estrategia de negocio general						
1.3 Gestionar iniciativas estratégicas						
1.3.1 Proceso consistente para el desarrollo de iniciativas estratégicas con participación funcional cruzada						
1.3.2 Enfoque coherente para evaluar iniciativas estratégicas respaldadas por técnicas y herramientas aprobadas						
1.3.3 Metodología sólida que apoya la selección de iniciativas estratégicas						
1.3.4 Marco de gestión de desempeño práctico y sólido para monitorear iniciativas estratégicas						
2 Desarrollar y administrar productos y servicios						
2.1 Administrar portafolio de productos y servicios						
2.1.1 Proceso continuo y firmemente establecido para evaluar el desempeño de productos / servicios existentes en el mercado						
2.1.2 Comprensión clara de los requisitos de desarrollo de productos / servicios y oportunidades de mejora						
2.1.3 Enfoque continuo en investigación e innovación (tecnología de productos y producción, etc.)						
2.1.4 Fuerte alineación de los conceptos de producto / servicio con la estrategia comercial desde una perspectiva crítica						
2.1.5 Proceso de ciclo de vida de producto y servicio bien definido y desarrollado						
2.2 Desarrollar productos y servicios						
2.2.1 Alto énfasis en los pasos de diseño, construcción y evaluación de productos y servicios.						
2.2.2 Proceso robusto para soportar pruebas de mercado para productos y servicios nuevos o revisados						

Diagnóstico de la Cadena de Valor	VALORACIÓN					Comentario
	0	1	2	3	4	
2.2.3 Colaboración funcional cruzada en la cadena de valor de la empresa para validar y preparar la presentación del producto						
3. Mercadeo y venta de servicios						
3.1 Comprender mercados, clientes y capacidades						
3.1.1 Análisis exhaustivo y frecuente de inteligencia de clientes y de mercado con distintos bucles de retroalimentación						
3.1.2 Proceso altamente desarrollado y técnicas de apoyo para evaluar y priorizar oportunidades de mercado						
3.2 Desarrollar estrategia de marketing						
3.2.1 Visión clara de cómo definir la oferta y la propuesta de valor del cliente y el enlace a la cartera de productos						
3.2.2 Alineación continua de la estrategia de precios con la propuesta de valor.						
3.2.3 Estrategias de canal claramente definidas, gestionadas y evaluadas (clientes objetivo, alianzas / asociaciones, etc.)						
3.3 Desarrollar estrategia de ventas						
3.3.1 Previsión de ventas circunstancial y precisa con objetivos y procedimientos de seguimiento consistentes						
3.3.2 Relaciones de ventas sólidas y duraderas de socios / alianzas con objetivos y ambiciones claramente establecidos						
3.3.3 Presupuestos de ventas establecidos y precisos en cascada para unidades de negocio, funciones, países, etc.						
3.3.4 Metas y medidas de ventas establecidas y bien comunicadas con desglose de funciones / procesos						
3.3.5 Medidas de gestión del cliente monitoreadas continuamente con claras responsabilidades y planes de acción						
3.4 Desarrollar y gestionar planes de marketing.						
3.4.1 Metas, objetivos y métricas bien definidos para productos por canales / segmentos						
3.4.2 Presupuestos de marketing establecidos confirmados y alineados con la estrategia (funciones cruzadas validadas)						
3.4.3 Desarrollo de procedimientos de relaciones con los medios de comunicación con un vínculo claro con actividades de promoción y actuaciones de marketing.						
3.4.4 Planes de precios bien fundamentados basados tanto en el desempeño histórico como en los pronósticos.						
3.4.5 Actividades promocionales vinculadas a una estrategia comercial general respaldada por la inteligencia del mercado y del cliente						
3.4.6 Medidas del cliente (atracción, tasas de retención, etc.) claramente articuladas, monitoreadas y comunicadas						
3.5 Desarrollar y gestionar planes de ventas.						
3.5.1 Procesos y procedimientos bien formulados e incentivados para generar, capturar y transmitir leads						

Diagnóstico de la Cadena de Valor	VALORACIÓN					Comentario
	0	1	2	3	4	
3.5.2 Clientes y gestión de cuentas clave claramente vinculadas, relaciones con clientes, etc.						
3.5.3 Actividades de venta al cliente enunciadas en profundidad, priorizadas e impulsadas por el valor (llamadas de ventas, preventas, métricas, etc.)						
3.5.4 Proceso de pedido de ventas altamente automatizado e impulsado por TI con pocas desconexiones						
3.5.5 Fuerza de ventas dedicada con suficiente asignación de recursos e incentivos						
3.5.6 Socios y alianzas de ventas bien educados / capacitados y administrados a través de pronósticos y seguimientos de resultados						
4 Entregar productos y servicios						
4.1 Planificar y adquirir los recursos necesarios (Planificación de la cadena de suministro)						
4.1.1 Estrategias de producción / materiales vinculadas a los objetivos estratégicos del negocio y alineadas con consideraciones operativas						
4.1.2 Colaboración integrada con clientes para monitorear, pronosticar y asignar la demanda de productos / servicios						
4.1.3 Plan de materiales respaldado por una fuerte colaboración con proveedores y fabricantes por contrato						
4.1.5 Requisitos de logística y distribución bien entendidos, definidos y respaldados por herramientas / sistemas						
4.1.7 Desarrolló políticas de planificación de distribución y relaciones de abastecimiento implementadas en la organización						
4.1.9 Estándares y procedimientos de calidad bien desarrollados respaldados por técnicas implementadas (6 Sigma, Lean, etc.)						
4.2 Procurar materiales y servicios						
4.2.1 Distintas estrategias de abastecimiento con enlace directo a la red de la empresa / cadena de valor						
4.2.2 Proceso robusto de selección de proveedores, procedimientos profundos para el desarrollo continuo y mantenimiento de contratos						
4.2.3 Proceso de pedido de materiales y servicios totalmente automatizado con estructura de gestión de categorías						
4.2.4 Análisis y desarrollo consistentes de gasto, proveedores, calidad de servicio con circuitos de retroalimentación claros						
4.3 Producir / Fabricar / Entregar producto/servicio						
4.3.1 Programas de producción definidos por los planes y objetivos estratégicos de la compañía y comunicados a través de la empresa.						
4.3.2 Esfuerzo continuo para la identificación de iniciativas / oportunidades de optimización del proceso de producción.						
4.3.4 Actividades exhaustivas de prueba de calidad integradas en las características del producto/servicio y el proceso de producción						
4.3.5 Registros de producción visibles, transparentes, accesibles y compartidos en toda la empresa y la cadena de valor						
4.4 Entregar servicio al cliente						

Diagnóstico de la Cadena de Valor	VALORACIÓN					Comentario
	0	1	2	3	4	
4.4.1 Requisitos específicos e individuales de servicio al cliente capturados y gestionados en el proceso de entrega						
4.4.2 Programas de recursos diseñados para cumplir con los requisitos del servicio						
4.4.3 Programa de cumplimiento de pedidos organizado diariamente para brindar el servicio a clientes específicos						
4.4.4 Procesos probados, aprobados, monitoreados y actualizados continuamente para garantizar la calidad del servicio						
5 Gestionar el servicio al cliente						
5.1 Desarrollar una estrategia de atención al cliente / servicio al cliente						
5.1.1 Servicio al cliente monitoreado e informado por segmentos con principios rectores para la priorización de acciones						
5.1.2 Políticas / procedimientos de servicio al cliente regidos por el concepto de negocio, la estrategia y los objetivos de la cartera de productos						
5.1.3 Niveles de servicio firmemente establecidos para clientes, productos, segmentos, geografías, etc.						
5.2 Planificar y gestionar las operaciones de servicio al cliente.						
5.2.1 Fuerza de trabajo de servicio al cliente gestionada según la estrategia de servicio al cliente, evaluada según las métricas de servicio relevantes para el cliente						
5.2.2 Proceso claro y consistente para gestionar solicitudes / consultas de servicio al cliente						
5.2.3 Quejas de clientes gestionadas de forma rápida y coherente por personal bien capacitado e informado						
5.3 Medir y evaluar las operaciones de servicio al cliente.						
5.3.1 Proceso de manejo de solicitudes / consultas de clientes claramente gobernado y medido						
5.3.2 Solicitar comentarios de los clientes sobre el manejo y resolución de reclamos						
5.3.3 Satisfacción de los productos y servicios del cliente en el marco de gestión del desempeño operativo						