

**CONSTRUCCIÓN DE UN MODELO INTEGRAL QUE GARANTICE LA
ESTABILIDAD, PERMANENCIA Y CRECIMIENTO EN LA INDUSTRIA DE LA
PUBLICIDAD PARA EL EMPRENDIMIENTO SHAPEBRAND DEL MUNICIPIO DE
SOACHA - CUNDINAMARCA.**

Luisa María Velasco Escalante

Asesor

Víctor Enrique Bonilla Castillo

Corporación Universitaria Minuto de Dios

Facultad de Ciencias Empresariales

Opción de Grado

Noviembre de 2017.

Dedicatoria

Este trabajo está dedicado en especial a Dios, al ser que me brindó la vida y me ofreció además ciertas habilidades y destrezas para cultivar mi visión profesional, más que mi proyecto es parte de mi vida; gratificante es además contar con el apoyo de mi familia, quienes han creído en mis sueños, los cuales he ido materializando gracias a su motivación y colaboración en todo este proceso, pues son la principal herramienta de motivación que llevo conmigo desde temprana edad y que a través de los años y las personas ha tenido reconocimiento y valoración personal y profesional

El paso por la universidad UNIMINUTO ha sido una de mis experiencias más importantes de aprendizaje práctico, pues ha sido muy significativo el apoyo recibido durante toda mi carrera en la universidad; cada uno de mis docentes y en especial a los que han orientado esta tesis y han creído en mi iniciativa de aporte social e innovador, han representado para mí una fortaleza que me ayuda a vencer obstáculos y seguir creyendo en que todo parece imposible hasta el momento en que se hace y se pone fe. Este es el comienzo de nuevos retos y experiencias que me harán crecer no solo profesionalmente sino como persona.

Resumen del proyecto de investigación

El proyecto de investigación está integrado por cinco capítulos que describen y dan solución a cada uno de los objetivos planteados. Toda empresa o emprendimiento está ligado y relacionado con los cambios constantes de mercado, por tanto debe estar capacitada y preparada para enfrentar el dinamismo del mercado y de la sociedad, para el cual ha establecido un objetivo en su idea de negocio o esencia de negocio. Los planes estratégicos han sido fortalecidos por diferentes teorías de expertos, que puestas en práctica y adoptadas por grandes empresas, han determinado el éxito empresarial.

Para el emprendimiento Shapebrand se desarrolla un trabajo integral para la formulación del plan estratégico, por sus características de emprendimiento joven, innovación y potencial de crecimiento validado por sus primeros clientes, así se obtiene una propuesta de plan estratégico de mediano plazo para el año 2018 a 2010, con expectativas de crecimiento, posicionamiento nacional y perspectivas internacionales.

Introducción

El presente trabajo de investigación busca aplicar los conocimientos técnicos y habilidades del campo de la Administración de Empresas sobre una experiencia de emprendimiento del municipio de Soacha apoyada por la universidad UNIMINUTO y sus plataformas de emprendimiento, para lo cual se ha estructurado la investigación y desarrollo del escrito en cuatro capítulos, que dan desarrollo a la metodología planteada para la solución del problema central de investigación.

Durante el proceso investigativo se mencionan los principales involucrados en torno a la experiencia real de la empresa Shapebrand, estos son los involucrados empresariales, llamados de forma técnica stakeholders, para las investigaciones de campo, estudiante del programa de Administración de Empresas de UNIMINUTO como investigador y docentes de la universidad como orientadores del proceso investigativo desde el Centro Regional Soacha y el área de emprendimiento del Parque Científico de Innovación Social.

Abordar el tema de emprendimiento de líderes jóvenes junto con las herramientas administrativas, es un aporte a la aplicación práctica de la cátedra universitaria, al fortalecimiento empresarial de un emprendimiento real y a la generación de conocimiento.

Contenido

Capítulo I.....	10
Descripción del problema	10
Justificación.....	10
Formulación del problema	11
Árbol de problemas.	11
Árbol de Objetivos.	12
Objetivos	13
Objetivo General	13
Objetivos Específicos.....	13
Metodología de investigación	13
Marco de referencia o estado del arte	14
Capítulo II. Marco Teórico	15
Marco teórico	15
Sobre la industria de la empresa, BTL (Below the Line).....	15
PESTEL	15
Caso de éxito, la Industria del Vidrio.	17
Estrategia.....	17
Marco normativo.....	24
Línea de investigación.....	27
Tipo de Investigación.....	27
Instrumentos.....	27
Población y Muestra.....	27
Capítulo III. Análisis.....	28
Análisis del entorno general o PESTEL.....	29
Análisis Político y contexto normativo del emprendimiento y productividad.....	29
Análisis Legal en el contexto del emprendimiento y la publicidad	31
Matriz de evaluación del entorno general o PESTEL (Oportunidades y Amenazas)	35
Análisis del entorno específico o modelo de las cinco fuerzas de Porter	36
Amenaza de nuevos competidores	42

Amenaza de productos sustitutos	43
Determinación de la rivalidad entre los competidores existentes	44
Matriz completa de evaluación del entorno específico o de competitividad de PORTER (Oportunidades y Amenazas).....	46
Integración de matrices PESTEL y de competitividad de PORTER para la creación de la Matriz e Evaluación de Factores Externos M.E.F.E	46
Análisis del Entorno Organizacional y Matriz de Evaluación de Factores Internos de la Empresa MEFI (Fortalezas y Debilidades).....	48
Análisis y perspectivas del cliente interno para la construcción del DOFA	49
Análisis y Perspectivas del Cliente Externo como base para la formulación de los objetivos estratégicos para la ventaja competitiva de acuerdo al Modelo Delta de Arnoldo Hax	50
Encuestas, gráficos e interpretación de resultados	51
Análisis DOFA de factores clave de éxito y creación de estrategias alternativas	54
Capítulo IV. Plan estratégico de Shapebrand.....	57
Antecedentes económicos y resumen de la experiencia de validación de mercado del emprendimiento Shapebrand.	57
Plan estratégico	59
Misión corporativa	59
Visión corporativa.....	60
Valores corporativos	60
Formulación estratégica	61
Estrategias FO	62
Estrategias FA.....	62
Estrategias DO	62
Estrategias DA	63
Objetivos estratégicos de mediano plazo (tres años)	63
Capítulo V. Conclusiones y anexos	68
Conclusiones	68
Anexos.	69
Base de datos de clientes.....	69
Líneas de productos publicitarios Shapebrand.....	70

Trabajo de campo investigación interna a través de <i>Focous Group</i>	74
Referencias	75
Referencia de tablas y figuras	78
Referencias legales (marco normativo).....	78

Tabla de Tablas

Tabla 1. Pasos para la formalización de empresas en Colombia	25
Tabla 2. Matriz de evaluación del entorno general PESTEL.....	35
Tabla 3. Valoración del poder del comprador.....	38
Tabla 4. Balance Oferta – Utilización del segmento Artes visuales.....	39
Tabla 5. Valoración del poder del proveedor.....	40
Tabla 6. Proveedores disponibles identificados	40
Tabla 7. Valoración del poder de nuevos competidores	42
Tabla 8. Precio relativo de productos sustitutos	44
Tabla 9. Valoración del poder de los competidores existentes	45
Tabla 10. Matriz de evaluación del entorno específico o de competitividad PORTER ...	46
Tabla 11. Matriz de evaluación del entorno específico o de competitividad PORTER + matriz de evaluación de PESTEL, MEFE.....	46
Tabla 12. Matriz de Evaluación de Factores Internos de la Empresa, MEFI.....	48
Tabla 13. Perspectivas del cliente interno sobre las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas basadas en la experiencia	50
Tabla 14. Matriz DOFA de factores clave de éxito y creación de estrategias alternativas	¡Error! Marcador no definido.
Tabla 15. Ejes y áreas estratégicas de la organización.....	64
Tabla 16. Guía general del plan de acción para el plan estratégico	66
Tabla 17. Guía general del plan de acción para el plan estratégico	68

Tabla de figuras

Figura 1. Árbol de problemas. Fuente: Elaboración propia	11
Figura 2. Árbol de objetivos. Fuente: Elaboración propia	12
Figura 3. Ambientes de la empresa Shapebrand, referencia gráfica para proceso de diagnóstico organizacional.....	28
Figura 4. Valor acumulado en ventas 2015 – 2017.....	58

Capítulo I

Descripción del problema

Un emprendimiento está basado en la creación de experiencias encaminadas a conocer las primeras percepciones del entorno y del grupo objetivo al cuál dirige sus esfuerzos, al crear una solución innovadora que responda a una necesidad definida.

Sin embargo estas actividades limitan la actividad de la empresa a soluciones de corto plazo, que carecen de alternativas estratégicas para enfrentar comportamientos de la industria en la cual actúa y de aquellos factores macro que no pueden ser controlados por la empresa, pero que pueden ser conocidos para modificar la organización interna de la empresa con el fin de soportar el impacto de efectos poco favorables para la misma.

Actualmente las decisiones gerenciales dependen directamente de los cambios dentro y fuera de la industria en la cual una empresa desarrolla sus actividades, aún más cuando se refiere a aquellas que no tienen datos históricos que les permita hacer análisis más certeros del futuro, en otras palabras una empresa logra su permanencia en el mercado cuando analiza los estados de la creación de sostenibilidad mediante un plan estratégico.

Justificación

Shapebrand es un emprendimiento apoyado desde el Centro Regional Soacha, su iniciativa ecológica, artística y familiar, promueve los medios alternativos de comunicación a través de la construcción de nuevas formas de publicidad creativa que ha generado empleos de integración familiar, y así mismo ha tenido reconocimiento en medios nacionales de tv y prensa por su idea de fusión empresarial y artística y liderazgo femenino juvenil. Shapebrand hace parte de Empreverde e inició con sus primeras ventas desde el año 2015. La comercializadora social Empreverde es unidad del PCIS que busca “incluir en el mercado emprendedores en etapa temprana de comunidades rurales y urbanas para mejorar su calidad de vida, agregar valor a su región a través de la generación de canales de comercialización y el fortalecimiento de capacidades a nivel social, ambiental y económico”(Empreverde, 2017). Por su parte el objetivo del Parque Científico de Innovación Social PCIS “gestionar la apropiación de la innovación social en el territorio y sus grupos de interés, a través de una oferta de servicios y programas que comprenden la generación de conocimiento, la articulación de actores y el desarrollo de proyectos, posibilitando el desarrollo integral de los territorios y sus comunidades”. Al ser proveedores de UNIMINUTO se incrementan las ventas como principal factor de

crecimiento, sin embargo se evidencia la necesidad de un plan estratégico que permita a los emprendedores superar la fase crítica del emprendimiento o llamado “valle de la muerte” en el contexto empresarial.

Formulación del problema

¿Cómo lograr la permanencia en el mercado de la empresa Shapebrand mediante el diseño del plan estratégico de mejora continua?

Árbol de problemas.

Define la estructura del problema de investigación, desde sus causas hasta los efectos negativos.

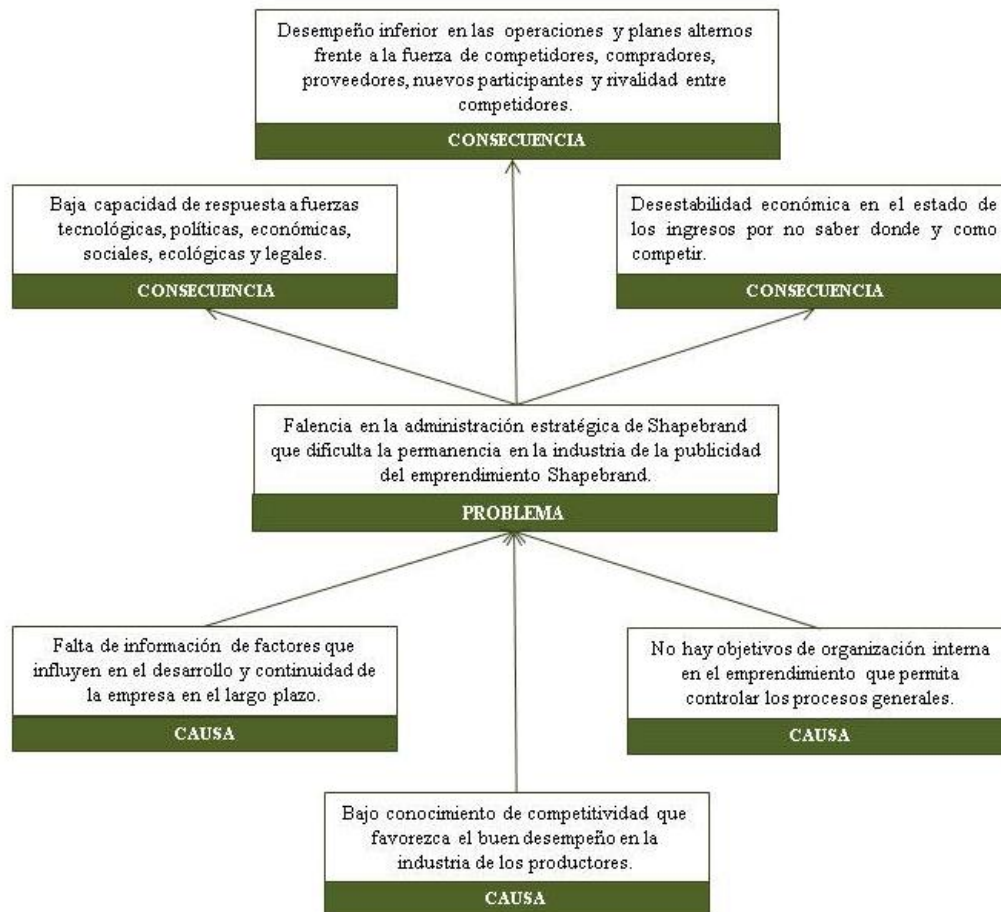


Figura 1. Árbol de problemas. Fuente: Elaboración propia

Árbol de Objetivos.

Define la conversión del árbol de problemas a un estado positivo con el fin de crear los objetivos de la investigación y las consecuencias favorables.

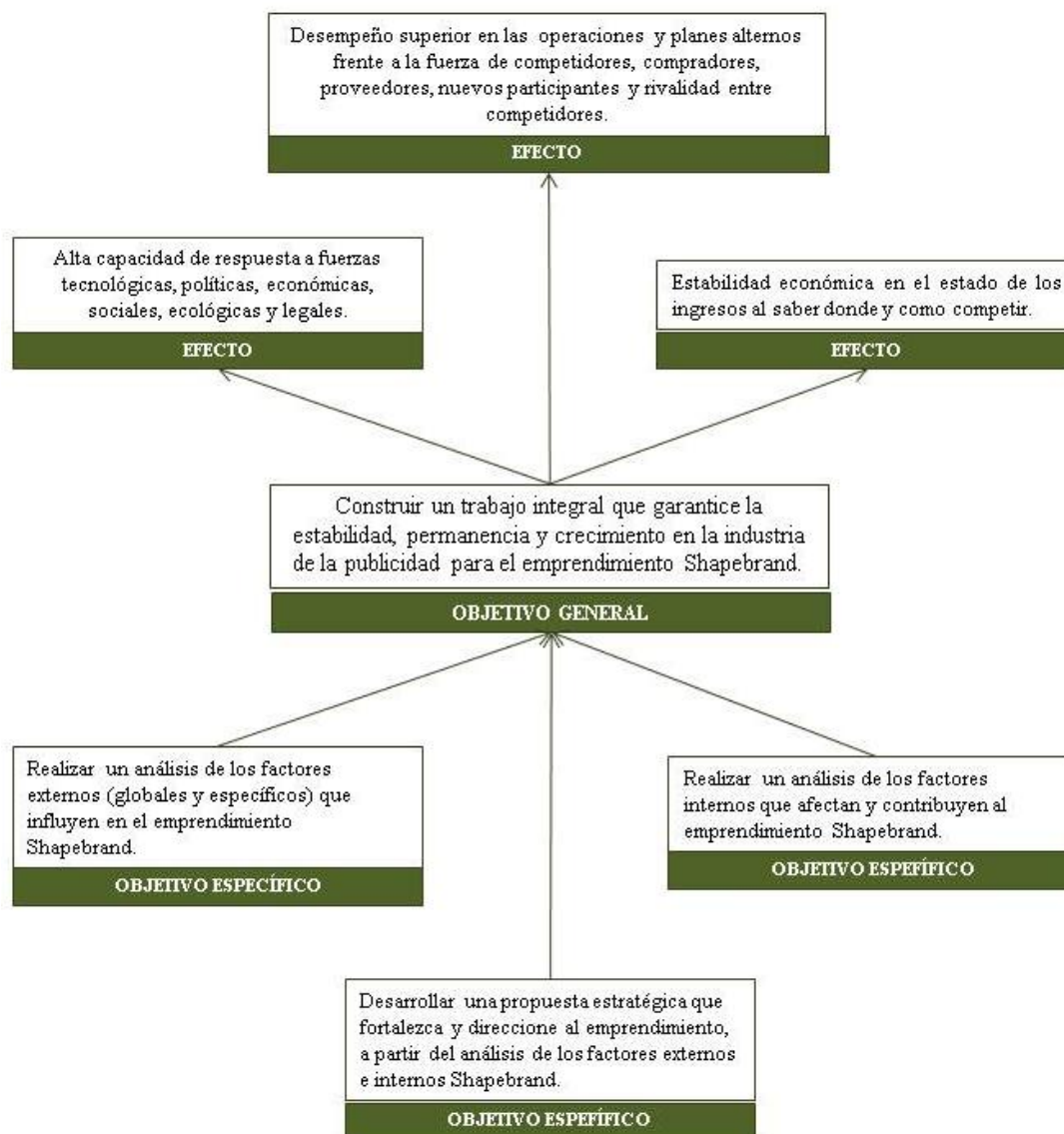


Figura 2. Árbol de objetivos. Fuente: Elaboración propia

Objetivos

Objetivo General

Construir un trabajo integral que garantice la estabilidad, permanencia y crecimiento en la industria de la publicidad para el emprendimiento Shapebrand.

Objetivos Específicos

Realizar un análisis de los factores externos (globales y específicos) que influyen en el emprendimiento Shapebrand.

Realizar un análisis de los factores internos que afectan y contribuyen al emprendimiento Shapebrand.

Desarrollar una propuesta estratégica que fortalezca y dirija al emprendimiento, a partir del análisis de los factores externos e internos Shapebrand.

Metodología de investigación

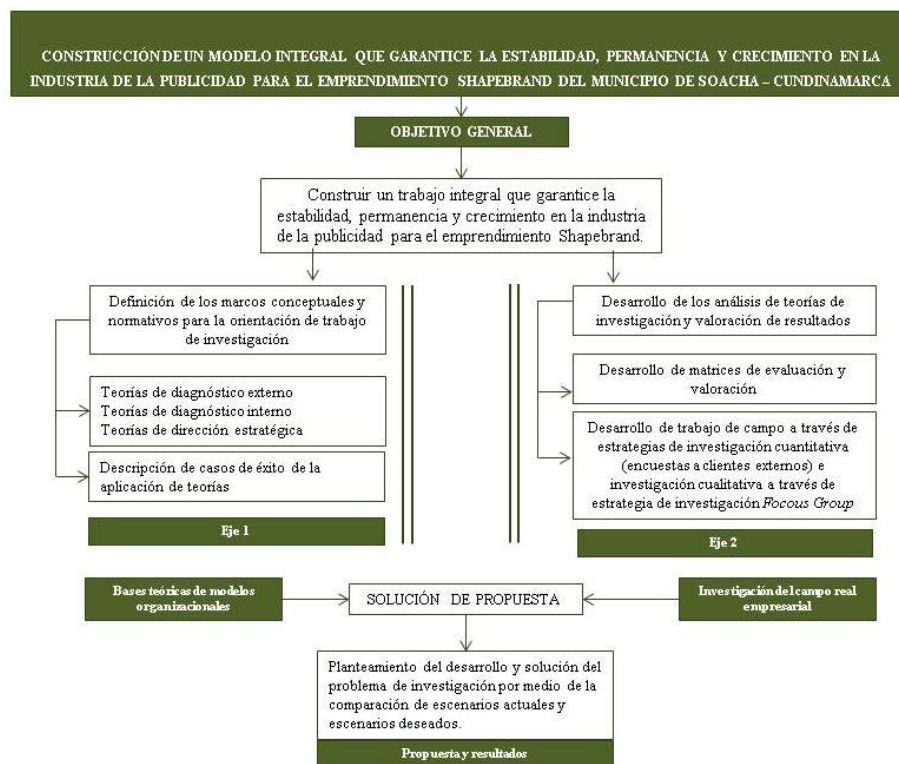


Figura 3. Metodología de la investigación

Marco de referencia o estado del arte

Para la presente investigación y conexión del lector con el objetivo de la misma, se presentan algunos antecedentes relacionados con cada tema.

En la última década las condiciones sociales y ambientales han abierto la oportunidad para que las empresas sean generadoras de soluciones innovadoras, especialmente aquellas dedicadas a la publicidad. Villamarín, (2012) hace en su investigación, el análisis de las empresas en Latinoamérica que se dedican a la producción de artículos publicitarios ecológicos, basando su producción en el reciclaje, con la filosofía del comercio sostenible. Ella hace referencia a las empresas que comercializan productos de consumo masivo o de merchandising como esferos, libretas, post it o bolsas.

El BTL (Below the Line) es uno de los campos de la industria publicitaria que ha generado mayor atracción por parte de las empresas en las últimas décadas, esto es debido a sus componentes de creatividad, recordación de marca y rentabilidad para la organización. Desde la ciudad de Santiago en Chile, Christian Villalobos un director y productor audiovisual con más de veinte años de experiencia en este campo, consolidó la empresa Producciones Villalobos, dedicada a la realización de todo tipo de producciones publicitarias tridimensionales enfocadas en la comunicación directa para espacios públicos, Agrupados en su portafolio integral de producciones creativas y profesionales para exterior e interior. Sus principales clientes son las agencias BTL y departamentos de marketing de grandes empresas.

Por último, se expone la importancia de las estrategias gerenciales para la dirección y permanencia de las empresas, necesarias para cada clase de negocio, tamaño, industria y sector. NUCOR es una empresa industrial con sede Charlotte, desde el país de Estados Unidos, conocida como una de las diez productoras de acero en el mundo, debido a la aplicación de habilidades gerenciales para construir una industria de innovación, empleando trabajadores no sindicalizados y tecnología de punta para lograr un mejor desempeño que las compañías acereras integradas más grandes a razón de su crecimiento en ingresos y utilidad como indicador más grande. (Fred, 2008)

Capítulo II. Marco Teórico

Marco teórico

Actualmente entre el mercado y las empresas se presentan variables que constantemente motivan al desarrollo de estrategias de innovación y respuestas a estos cambios de carácter social, económico e incluso político, con el fin de que las grandes organizaciones y en etapa temprana puedan tener un importante desempeño y permanecer de forma sostenible en sus industrias. Durante la investigación se consideran teorías, conceptos y normatividades como referencia y base para el planteamiento del mapa estratégico.

Sobre la industria de la empresa, BTL (Below the Line)

La industria del BTL en el sector manufacturero se ha incrementado de forma significativa, pues no sólo ha sido un subsector de la publicidad con una gran inversión los últimos diez años, también ha encontrado en el mercado la forma para quedarse y ser solicitada cada vez por más empresas. Su clave ha sido la capacidad estratégica para generar relaciones directas entre consumidores y marcas con un alto nivel de creatividad con estas formas no convencionales para llegar al target y cautivarlo (Serrano, 2017).

El BTL (Below the Line siglas en inglés) es una estrategia de marketing directo que busca complementar las acciones de publicidad masiva de la TV, la radio, la prensa y la tecnología, esta última es una mezcla de ambas estrategias de comunicación, pues tiene la capacidad de impactar a gran parte del público y con mayor oportunidad de respuesta a los mensajes, considerándose para la gran mayoría el nuevo medio de comunicación.

PESTEL

La evaluación del macro entorno de una empresa o emprendimiento, es fundamental para conocer y analizarlos factores que afectan de forma positiva o negativa el comportamiento de los negocios a lo largo del tiempo, esta es la razón por la que se estudian las fuerzas externas que influyen sobre las decisiones de la empresa, y ponen a prueba la habilidad de los gerentes para usarlas como herramientas de competitividad.

PESTEL es una herramienta de análisis estratégico que se caracteriza por la efectividad para identificar el impacto político, económico, social, tecnológico, ecológico y legal del macro entorno, con el objetivo de crear un marco de referencia y evaluación para la creación de estrategias de largo plazo. (PESTLEanalysisContributor, 2014).

El análisis y formulación del plan estratégico bajo este modelo, no solamente es una guía empresarial que permite suavizar los estados de incertidumbre en el largo plazo, también es uno de los pilares que impulsa al cambio.

Factores políticos

La importancia de entender la globalidad a nivel de decisiones de gobierno como nuevas políticas fiscales, tratados y relaciones comerciales, forman un marco de referencia para las decisiones de la empresa, pues dichos elementos benefician o restringen las actividades de carácter interno como legislaciones laborales o nuevos decretos de derechos civiles; y externos como extensión del mercado nacional y acceso al internacional. Según la (BPO, 2017a) se pueden contemplar las diferentes políticas de los gobiernos locales, nacionales, continentales e incluso mundiales, las modificaciones en los tratados comerciales, y el respeto de los derechos civiles individuales o grupales como los derechos comerciales.

Factores legales

Comprende todos los cambios o normativas legales de interés para la empresa o proyecto que lo afectan de forma positiva o negativa, aquí se incluyen licencias, derechos de propiedad intelectual, decretos, leyes laborales y de seguridad empresarial, o aquellos directamente relacionados con la industria en la que se desarrolla la empresa (BPO, 2017b).

Factores económicos

Son los indicadores que orientan la tendencia de crecimiento, cambios o beneficios para la empresa a nivel económico, de forma global y sectorial. Están relacionados generalmente con indicadores económicos a nivel nacional o internacional de acuerdo a la naturaleza de la empresa como influencias de los ciclos económicos, tendencias del PNB tipos de interés, oferta monetaria, inflación, desempleo o renta disponible (Johnson, Scholes y Whittington citan a Pilkington, 2006a).

Factores socioculturales

Son las fuerzas de la sociedad que intervienen sobre factores como la cultura, las creencias, las preferencias, las tendencias, o las clases sociales que definen las características colectivas de los individuos o sectores a nivel general o específica en la que se articulará una empresa; estos definen también las probabilidades de éxito en el largo plazo, (EAE, s.f) de acuerdo a como la empresa aproveche los factores positivos y aminore los negativos.

Factores tecnológicos

Son aquellos factores del entorno de mayor relevancia en cuanto al cambio y la vanguardia de la era tecnológica, pueden ser identificados de forma amplia y general o de acuerdo a los puntos de interés de la industria en la que se trabaja. Algunos de estos factores pueden incluir temas como la innovación en las TIC, inversiones en I y D de la industria, automatización de la producción o el impacto de nuevas tecnologías. (BPO, 2017c).

Factores ecológicos

Más que una tendencia, la preocupación medioambiental es una cuestión social que hace a las empresas parte del ecosistema de innovación para la tierra y para los problemas ecológicos que enfrenta la humanidad. Por tal motivo resulta ser un campo de oportunidades para aumentar la capacidad de las empresas en innovación para la tierra y su situación de deterioro actual.

Caso de éxito, la Industria del Vidrio.

En el año 1826, Pilkington la empresa más reconocida en la producción de vidrios como material básico, se fundó y fortaleció en el Reino Unido creando alianzas para su expansión nacional y habilidad para entender las investigaciones de mercado en el exterior, convirtiéndose en el mayor proveedor de soluciones de vidrio para automóviles y edificaciones del mundo.

En sus inicios y su motivación por posicionar el mercado local y global enfrentaban factores externos como las decisiones del gobierno con la llegada del libre comercio, normatividades sobre los estilos de viviendas y riesgos de competir con empresas fabricantes de automóviles en el extranjero como formas de inversión del gobierno.

La globalización del mercado del vidrio como empresa de suministros ofrecía alternativas de consumo segmentadas, con ofertas basadas en las necesidades de cada continente.

Los costes eran un factor con el que debían generar estrategias para la rentabilidad de la empresa, pues las proyecciones de ingresos difícilmente se alejarían de los costes especialmente en su distribución siendo un material pesado y delicado.

En la industria han permanecido tres empresas fuertes que respondieron significativamente a la competencia mundial y a las fuerzas del entorno que hacían este mercado poco atractivo.

Pilkington vio en el sector más oportunidades y retos de los que se originaron nuevas formas de organización de la empresa para continuar como una de las tres líderes en el mercado mundial.

(Johnson, Scholes y Whittington citan a Pilkington, 2006b)

Estrategia

La estrategia responde a la forma como una empresa alcanza sus objetivos propuestos exigiendo un conocimiento profundo de la organización, su misión y su visión, pues es el punto de partida para convertir el futuro intangible de la empresa en modelos de acción que aseguran su

supervivencia y brindan una ruta de operaciones basadas en la filosofía empresarial que facilita el cumplimiento y la eficiencia de los procesos.

Contreras cita a Besseyre des Horts quien afirma que “la estrategia se percibe, ante todo, como un proceso de elección de la empresa; orientador de su evolución durante un plazo de tiempo, siguiendo un método relativamente estructurado que pasa por dos fases indisolublemente unidas: la elaboración y la aplicación”. (2012)

Las cinco fuerzas de Porter

Esta herramienta de competitividad ha permanecido como necesidad de desarrollar una estrategia por parte de la empresa, que le permita generar un desempeño superior a través del análisis de su industria, en el que se reconoce la importancia de operar bajo criterios inteligentes dados por su relación con las cinco fuerzas que actúan sobre la empresa.

Porter justifica la importancia de la competencia no en la capacidad de derrotar al rival, tampoco en lograr la venta, lo importante es obtener utilidades. (Magretta, 2013a). La rivalidad entre competidores actuales, la amenaza de productos o servicios sustitutos, el poder negociador de los compradores, la amenaza de nuevos participantes y el poder negociador de los proveedores forman el modelo competitivo para generación de utilidades dentro de la industria. Cuando las decisiones son claras y rentables hacia cada una de las fuerzas se está hablando de una estructura de desempeño superior, esta a su vez debe ser dinámica con el fin de que se adapte a los cambios y nuevas decisiones que tengan las fuerzas.

Compradores

Son actores que pueden más valor del usual sobre un producto, esta situación se da cuando son tan poderosos que tienen la influencia de reducir los precios o de exigir mayores beneficios del producto o servicio. En este caso la rentabilidad disminuiría pues la empresa se ve obligada a aumentar sus costos por un precio de venta menor.

Proveedores

El poder negociador tiene un rol fundamental cuando la empresa interactúa con los proveedores, quienes abarcan un amplio campo en las necesidades de la empresa pues ellos básicamente componen la industria. La rentabilidad disminuye cuando los proveedores cobran precios más altos o insisten en condiciones más favorables (Magretta, 2013b). Tanto compradores como proveedores ejercen la misma fuerza sobre la rentabilidad de la industria, dado por su tamaño, su indispensabilidad, el impacto entre proveedor y comprador fuerte en un productor, su diferenciación o la integración de proveedores.

Sustitutos

Los bienes sustitutos cubren la misma necesidad en el mercado de forma distinta, esto genera un límite a la rentabilidad, pues sobre estos se fijan precios que no pueden ser controlados por la empresa y disminuye el atractivo de su segmento de mercado pues se crea una mayor oferta. Debido a lo impredecible de la llegada de sustitutos, la estrategia según Porter radica en hacer una evaluación sobre la amenaza de estos en la industria, donde se haga la relación de precio-beneficio y su impacto en la demanda de los sustitutos.

Nuevos participantes

En la industria la amenaza de nuevos participantes es constante, debido a su capacidad de innovar y su interés por captar mercado, sin embargo el ingreso (precio) es una protección o barrera que impide que esta fuerza intente competir con la propuesta de valor de productos existentes, pues en la búsqueda de un mayor ingreso, les exigirá mayores gastos y esfuerzos para satisfacer a sus clientes. A pesar de la complejidad de que nuevos participantes quieran posicionarse en una industria, es necesario que las empresas que ya lo están conserven su nivel de innovación y mejora continua pues ese siempre será considerado un sector atractivo de mercado, donde no es conveniente dar oportunidad a la entrada de nuevos participantes.

Rivalidad

La rentabilidad sufre intensamente en una constante rivalidad de competidores, poniendo en el campo la destrucción de valor que cada uno crea, el aumento de costos y precios bajos, la intensificación de actividades y el incremento de producción intelectual con el fin de competir. La rivalidad debe ser evaluada en los diferentes campos donde se afecte la rentabilidad. Esta puede ser más intensa cuando hay un mayor número de competidores, cuando la empresa tiene una gran inversión en activos o cuando existen metas financieras.

A las cinco fuerzas de Porter se suma la idea general de estrategia basada en una de las capas del entorno empresarial, la industria y de allí se toman todos aquellos elementos de los cuales es posible reorganizar el modelo de rentabilidad de la empresa, en una estructura simplificada y abierta al cambio del macro entorno, un factor que era cuestionado en los inicios de su teoría.

Caso de éxito, IKEA

Como muchas de las grandes marcas del mercado mundial, IKEA nace con la idea del emprendedor Ingvar Kamprad de brindar soluciones sencillas y fortaleciéndose a causa del interés de llegar a la mayor cantidad de personas posibles. En la actualidad es una de las compañías más grandes y rentables en la producción de muebles para el hogar, su diferenciador es la facilidad para que el cliente pueda armarlo desde su casa.

Dentro de su estrategia IKEA ha organizado una serie de actividades encaminadas al cumplimiento de su ventaja competitiva y generación de valor a la empresa y al cliente, y de

forma estratégica cada una agrega un beneficio a la cadena de valor y fluyen mutuamente. Magretta realiza un mapeo de las actividades empresa-entorno que creó IKEA donde muestra el gran número de conexiones creativas, inteligentes y densas que evidencian también su fortaleza y protección para que difícilmente pueda ser reproducida por sus competidores. (2013c).

Modelo Delta

Arnoldo Hax es un experto internacional en el campo de administración, enfocado en la implementación y creación de sistemas formales de planeación estratégica, estableció el proyecto Delta como descubrimiento de nuevas fuentes de rentabilidad en la economía de redes (Sloan, 2017).

El Modelo Delta es una herramienta asociada al cambio y reinención de estrategias empresariales que permiten alcanzar los niveles de rentabilidad para los negocios y lograr su permanencia en el mercado del hoy, caracterizado por la simplicidad y las transformaciones tecnológicas. El cliente como una de las fuerzas más importantes de la empresa es la fuente por la cual surge la idea de la estrategia y la orientación de su modelo de competitividad, la forma como la empresa puede desarrollar y consolidar su sostenibilidad es creando relaciones con los clientes, más allá de los canales formales o estructuras rígidas de comunicación, que se basan en la efectividad tradicional de los productos o servicios y no en la eficiencia de satisfacer las necesidades reales de cada cliente.

El vínculo efectivo con el cliente brinda a la empresa una forma indisoluble de rentabilidad, pues sin importar la naturaleza del producto o servicio, este pensamiento estratégico siempre estará dirigido a crear soluciones integrales al cliente. (Hax y Wilde, 2003a)

La visión general del Modelo Delta plantea cuatro contribuciones, el triángulo, los procesos de adaptación, las mediciones agregadas, las mediciones detalladas y la retroalimentación. (Hax y Wilde, 2003b)

El triángulo

De forma gráfica el triángulo referencia el Delta letra griega (Δ) y expone las tres opciones de posicionamiento estratégico por el cual la empresa desarrolla el tipo de vínculo con el cliente:

La estrategia de *Mejor Producto*, es la forma tradicional de competir, pues la empresa busca diferenciar su producto mediante el liderazgo en costes o incremento de valor al producto por el cual el cliente estará dispuesto a pagar un precio superior, llevando a la competencia a casos de imitación o guerra de precios; en la *Solución Integral para el cliente* se busca ofrecer la mayor capacidad de creación de valor para el cliente, a través de una gama

de productos y/o servicios de forma integrada con clientes y proveedores clave; y la estrategia basada en la *Consolidación del sistema*, radica en la importancia de la empresa extensa, que incluye a los actores complementarios, la firma, los proveedores y clientes para su desarrollo, aquí se forma una cadena completa de suministro que protege al producto de la competencia y facilita la creación de vínculo con el cliente (Bonel, Bonel y Fontaneda, 2002a).

Los procesos de adaptación.

Como todo proceso de cambio estratégico, este demanda ser adaptado de forma interna en la empresa hacia el entorno, como justificación a la esencia de negocio que facilitará la obtención de los resultados de forma medible (Marchione, 2005a) esta consta de tres niveles, ***eficacia operacional, orientación al cliente e Innovación.***

Las mediciones agregadas.

Los procesos de adaptación requieren ser controlados bajo dos formas de medición. La primera corresponde a las ***mediciones agregadas*** que contemplan los aspectos fundamentales de la estrategia seleccionada del triángulo y deben coincidir con los objetivos de esta, “la eficiencia operacional se asocia con los elementos que determinan los costos en una empresa; la orientación al cliente, con los factores claves de la rentabilidad; y la innovación, con las fuerzas que impulsan la renovación de productos y las cadenas de actividades extendidas” (Marchione, 2005b); la segunda consiste en las ***mediciones detalladas*** de posibles conflictos o desvíos originados por la elección de una de las estrategias.

Las mediciones detalladas como indicadores de desempeño.

Como técnica de control y medición del desempeño de las variables dentro de la estrategia elegida, las mediciones detalladas se enfocan en el plano táctico y operativo. Los indicadores generalmente evaluados con información de costos y gestión ((Marchione, 2005c) y contemplan cuatro aspectos:

- Costo y calidad del producto.
- Rentabilidad por cliente.
- Contribución de las empresas complementarias.
- Valor económico del segmento de negocios.

La retroalimentación.

Es el paso predecesor del desarrollo de la experiencia donde se hace una verdadera transformación y aprendizaje sobre la empresa “Los mecanismos inteligentes de retroalimentación son fundamentales para la adaptación y los cambios flexibles” (Bonel, Bonel y Fontaneda, 2002b).

Caso de éxito Apple

Dentro de una estrategia diseñada hacia el vínculo con el cliente por Hax, es necesario realizar tres cosas: (La clase ejecutiva, 2016a)

- Tratar de comprender las necesidades del cliente.
- Segmentos para conocer sus peculiaridades y diferencias.
- Evaluar las competencias de la empresa para ofrecer no solo productos, sino soluciones creativas y únicas a las necesidades de cada cliente.

Apple es un claro ejemplo de que ha sido impulsada por capacidad de respuesta al cliente, ha diferenciado sus productos a un nivel mucho mayor que sus competidores usando la simplicidad para todas y cada una de las referencias que identifican a Apple, y además tiene la capacidad de integrar los agentes complementarios en su cadena de valor generando beneficios para ellos también, “proveedores de hardware, empresas complementadoras que desarrollan apps, canales propios y de terceros, como MacOnline en Chile” (La clase ejecutiva, 2016b)

Mapa estratégico de Kaplan y Norton

Kaplan y Norton como autores del éxito de ventas mundial BalancedScorecard, desarrollaron un modelo estratégico que para más de 300 organizaciones ha significado un camino para lograr su sostenibilidad a través de la potenciación de sus activos intangibles. Ambos durante su investigación hacen un análisis de como las organizaciones a través del tiempo y los cambios del mercado han definido la estrategia basadas en el crecimiento por utilidades, las características de los productos y servicios, el target o la calidad de los procesos (Kaplan y Norton, 2004), sin embargo el modelo empresarial debe estar dirigido a crear valor al cliente y a los accionistas.

Sea cual fuese la naturaleza de la empresa, debía existir en las organizaciones un cuadro de mando integral dinámico conformado por diferentes enfoques que permitieran formular la estrategia y especialmente lograr la alineación de la esencia de la empresa con los nuevos objetivos propuestos, Kaplan y Norton describen los cinco principios de los mapas estratégicos (2004):

La creación de valor es indirecta

Cuando se espera tener beneficios a través de los activos intangibles como la tecnología y el conocimiento, se debe asumir el proceso de la conversión, es decir llevar las herramientas que brindan estos activos a oportunidades reflejadas en mejoras en el tiempo, como es el caso de la fidelización de clientes, una vez la empresa consolida este proceso, ve su incremento en ventas y por tanto en la economía o valor a la empresa.

El valor es contextual

“El valor de un activo intangible depende de su alineación con la estrategia”¹ la importancia o inversión que la empresa genere sobre cualquiera de sus activos intangibles, personas, sistemas de información, técnicas, patentes o capacidad de innovación, son relativas al enfoque que la estrategia tenga; estrategia basada en liderazgo de productos, o estrategia basada en atención y servicio al cliente.

El valor es potencial

“El costo de invertir en un activo intangible representa una estimación deficiente de su valor para la organización”² la inversión sobre el activo intangible es susceptible a la capacidad que tengan los individuos (personas o procesos) de convertirla en resultados tangibles, un ejemplo es la inversión en una capacitación a personal en servicio al cliente, si los resultados financieros esperados no se obtienen, el costo de haber invertido se perderá.

Los activos están agrupados

La estrategia que la empresa elige juega un papel fundamental en la habilidad de unir activos tangibles e intangibles para obtener el valor entre ellos, pues no es posible posicionar una marca (como activo intangible) sin medios físicos o de promoción al público, tiendas, redes sociales, portales web, avisos.

Kaplan y Norton plantean un marco de referencia para que la empresa ilustre la forma como desea obtener valor, especificada claramente desde todas las perspectivas, “financiera, clientes, procesos internos, aprendizaje y crecimiento”

DOFA

El DOFA es una herramienta de análisis y diagnóstico organizacional fundamental en los procesos de creación o renovación de estrategias empresariales, esta usa fuertes e importantes ejes de evaluación de carácter externo e interno, organizadas de forma clara para que el gerente pueda contemplar la dimensión de las condiciones organizacionales de un periodo actual de tiempo. De acuerdo a Serna, (2008a), “en el análisis DOFA deben incluirse factores relacionados con la organización, los mercados, la competencia, los recursos financieros, la infraestructura, el recurso humano, los inventarios, el sistema de mercadeo y distribución, la investigación y desarrollo, las tendencias políticas, sociales económicas y tecnológicas, y variables de competitividad”.

Planeación estratégica

La planeación estratégica es un componente de la dirección estratégica que busca formular y definir e que hacer desde las decisiones gerenciales hasta las operaciones más básicas

de las empresas, con el fin de que estas gocen de constante actualización y renovación para su permanencia y crecimiento en el mercado

Visión

“La Visión corporativa es un conjunto de ideas generales, algunas de ellas abstractas, que proveen el marco de referencia de lo que una empresa es y quiere ser en el futuro” (Amaya, 2014a)

Misión

La Misión es la “razón de ser de la organización, que define el quehacer de la misma, comprende la formulación de los propósitos que la distingue de otros negocios en cuanto al cubrimiento de sus operaciones, sus productos, los mercados y el talento humano que soporta el logro de estos propósitos” (Amaya, 2014b)

Marco normativo

El aspecto normativo de la investigación sustenta el caso de estudio, con las diferentes referencias legales presentadas a continuación:

- Leyes estatales para la constitución de empresas, especialmente de las mipymes.
- Normatividad y aspectos legales del objeto social de la empresa
- Normatividad y legislación nacional en cuanto a la publicidad.

- Leyes estatales para la constitución de empresas, especialmente de las mipymes

El Decreto 410 de 1971 por el cual se expide el Código de Comercio de Colombia, bajo la supervisión de la Presidencia de la República y a la consideración del Congreso Nacional de acuerdo al numeral 15 del artículo 20 de la Ley de 1968 (Restrepo, Echandía Valderrama y Chaux, 1968) es la fuente de normatividad por la cual se regulan, controlan y se llevan a cabo todas las relaciones comerciales dentro del territorio nacional, dando lugar a un coordinado ejercicio de cualquier forma de comercio legal.

El Código de Comercio contempla mediante libros todas las características que permiten al comerciante conocer los procesos, requerimientos, deberes, derechos, obligaciones, responsabilidades, compromisos, sanciones y condiciones frente a todos los actos que se realicen para cualquier tipo de actividad comercial lícita, desde el momento de formalización empresarial hasta el periodo en que se decida disolver una sociedad.

Como uno de los pasos clave para la constitución de una sociedad, el Código brinda una guía para que el futuro empresario conozca sobre las opciones de formalización más convenientes y aplicables a su empresa.

En la *Sociedad en Nombre Colectivo*, todos los socios responden solidaria e ilimitadamente por las operaciones en la empresa, y puede estar conformada por dos o más socios, cuyo objeto de aporte es dinero, créditos, activos, muebles, inmuebles, patentes invenciones y la industria personal. (Se cita a Fierro, 2001). La *Sociedad en Comandita* “se caracteriza por ser mixta en el sentido que este tipo de sociedad se conforma entre socios que son responsables de manera solidaria e ilimitada, y socios que responden solo hasta el monto de sus respectivos aportes” (Gerencie.com, 2017). La *Sociedad de Responsabilidad Ilimitada* se conforma con un mínimo de dos socios y máximo veinticinco, donde cada uno responde hasta el monto de sus aportes.

La *Sociedad Anónima* se conforma con un mínimo de cinco accionistas y no hay número límite a diferencia de la *Sociedad por Acciones Simplificadas S.A.S*, reglamentada por la Ley 1258 de 2008, cuya constitución puede ser por una sola persona o más con responsabilidad limitada hasta el monto de sus respectivos aportes.

La sociedad por acciones simplificada actualmente es aquella que genera mayores beneficios, pues su proceso en trámites es más simplificado, existe limitación de responsabilidades por parte del o los accionistas de la empresa, hay libre autonomía para la estipulación de normas que se ajusten al negocio, y permite constituir una estructura flexible de capital con una estipulación de capital pagado de cero a diferencia de otras sociedades que requieren un mínimo de capital al comento de la constitución, entre otras. En el siguiente gráfico se describe los pasos básicos para la formalización de empresas como Sociedad por Acciones Simplificadas S.A.S.

Tabla 1. Pasos para la formalización de empresas en Colombia

Paso	Actividad	Duración
1	Verificar la disponibilidad del nombre en la Cámara de Comercio.	1 Día
2	Presentar el acta de constitución y los estatutos de la sociedad en una notaría.	1 Día
3	Firmar escritura pública de constitución de la sociedad y obtener copias.	4 Día
4	Inscribir la sociedad y el establecimiento de comercio en el registro mercantil (en la Cámara de Comercio de Bogotá)	1 Día
5	Obtener copia del Certificado de existencia y Representación Legal, en la Cámara de Comercio.	1 Día
6	Obtener número de identificación tributaria (NIT) para impuestos del orden nacional.	1 Día
7	Abrir una cuenta bancaria y depositar la totalidad del capital social.	1 Día
8	Inscribir libros de comercio ante la Cámara de Comercio.	1 Día
9	Inscribirse ante la Administración de Impuestos Distritales.	1 Día
10	Obtener concepto favorable de uso del suelo de Planeación Distrital o la Curaduría Urbana.	10 Días
11	Inscribir compañía ante Caja de Compensación Familiar, SENA e ICBF.	2 Días
12	Inscribir la compañía ante una Administradora de Riesgos	1 Día

	Profesionales	
13	Inscribir empleados al sistema de pensiones.	5 Días
14	Inscribir empleados al sistema nacional de salud.	5 Días
15	Obtener certificado de higiene y sanidad de la Secretaría Distrital de Salud.	15 Días
16	Obtener certificado de Bomberos.	18 Días
17	Notificar apertura del establecimiento comercial a Planeación Distrital (enviar carta por correo)	1 Día

Fuente: Elaboración propia en base a Revista Dinero. (2000). Edición 119.

-Normatividad y aspectos legales del objeto social de la empresa

En el marco legal de la Constitución de Shapebrand como empresa se concluye que la sociedad tendrá como objeto principal:

“La prestación de servicios creativos y producción de material publicitario aplicados acualquier sector que desarrolle estrategias de comunicación directa y publicidad, laproducción publicitaria y prestación de servicios relacionados con la ejecución de proyectos ambientales y actividades tales como, diseño gráfico y diseño de figuras tridimensionales ecológicas. Así mismo, podrá realizar cualquier otra actividad económica lícita tanto en Colombia como en el extranjero, restauración de obras de arte tales como pinturas o esculturas, fabricación de esculturas y bustos, fabricación de trofeos y estatuillas de papel. La sociedad podrá llevar a cabo, en general, todas las operaciones, de cualquier naturaleza que ellas fueren, relacionadas con el objeto mencionado, así como actividades similares, conexas o complementarias o que permitan facilitar o desarrollar el comercio o la industria de la sociedad”. Manuscrito Acta de Constitución de Shapebrand.

Para el objeto social mencionado la Ley 140 de 1994 por la cual se reglamenta la publicidad exterior visual en el territorio nacional, bajo el Congreso de la República, expone el objeto principal de la Ley en el artículo 2; mejorar la calidad de vida de los habitantes del país a través de la regulación de formas de comunicación como, descontaminación visual, protección del espacio público, integridad del medio ambiente, entre otras.

Así mismo, establece las condiciones bajo las cuales pueden desarrollarse las acciones publicitarias de este campo de aplicación, mantenimiento, contenido, duración, registros sanciones, impuestos y vigencias.

-Normatividad nacional en publicidad

Con el fin de reducir el amplio campo sobre las regulaciones y aspectos legales sobre las acciones publicitarias en Colombia para cada sector de esta industria, nace el Compendio de Normatividad Publicitaria en Colombia a través de ANDA quien “representa el interés común de los anunciantes en Colombia ante las diferentes autoridades, entidades y empresas

del sector, promoviendo la efectividad y calidad de la comunicación, publicidad y mercadeo” (ANDA, 2017) ligada a las normas generales de legislación dadas para cada caso de anuncio publicitario. El Compendio se compone de tres partes: I Las Normas de Carácter General, II Categorías Especiales y III Medios. Así, se entiende el documento, como “una guía que permite de forma rápida conocer el régimen aplicable a la publicidad de un producto o servicio concreto” de constante actualización sobre decretos y resoluciones gubernamentales relacionadas con los diferentes sectores económicos.

Línea de investigación

Esta línea de investigación hace énfasis en la integración de conocimiento a través de la generación de bienes y servicios dentro del marco de la innovación tecnológica, innovación social y organizacional. Esta línea, va estrechamente ligada a las necesidades y cambios actuales enfrentados por la sociedad, pues son las cuestiones sociales las que necesitan de soluciones empresariales a nivel regional y que a su vez lleven la tecnología a cumplir un papel de desarrollo integral e inclusivo para la sociedad.

Tipo de Investigación

Por el desarrollo del proceso investigativo y planteamiento de objetivos, el presente escrito reúne las características de investigación de tipo cualitativo expuesto en el capítulo III de análisis, pues constituye la descripción de información bibliográfica y online sobre condiciones actuales de los ambientes de la empresa; por otro lado se realiza la investigación experimental con la aplicación del método de investigación *focous group* donde se conocen las perspectivas generales del cliente interno sobre la empresa; por último, durante el mismo capítulo se obtienen las conclusiones de la investigación cuantitativa a través de la aplicación de encuestas a clientes externos de Shapebrand.

Instrumentos

Los principales instrumentos usados en la investigación son: generación de matrices de análisis, conclusión y cuantificación de resultados, figuras descriptivas y diseño de encuesta online.

Población y Muestra

Considerando el tiempo de ejecución del emprendimiento, este ha podido consolidar una base de datos de clientes empresariales, identificando aquellos con los que se ha generado un primer contacto y aquellos con los que se han realizado procesos de venta. La investigación a clientes externos tiene como objetivo conocer las perspectivas y experiencia del mercado, con la adquisición de los productos de Shapebrand, así, es como se define la población como aquellos clientes de primer contacto con el emprendimiento, y la muestra

como los clientes de adquisición de productos. Tomando como referencia el método estadístico de investigación tradicional:

Calcula el tamaño de la muestra	
Tamaño de la población	30
Nivel de confianza %	90%
Margen de error %	10%
Tamaño de la muestra	21

De este modo el número de empresas encuestadas fueron 21, entre las que se destacan organizaciones sociales de reconocimiento nacional, universidades y fundaciones.

Capítulo III. Análisis

Durante el capítulo de análisis se realiza un trabajo integral de investigación en base a los principales ambientes del emprendimiento, explicados de forma gráfica en la siguiente figura.

Figura 4. Ambientes de la empresa Shapebrand, referencia gráfica para el proceso de diagnóstico organizacional.



Fuente: Elaboración propia

La gráfica da una perspectiva general al lector, del trabajo integral de diagnóstico y análisis sobre los ambientes empresariales. Los entornos General y Específico conforman el ambiente externo y el entorno Organizacional corresponde al ambiente interno.

Análisis del entorno general o PESTEL

Análisis Político y contexto normativo del emprendimiento y productividad

A nivel externo y regional, el emprendimiento se ubica en el sector de Soacha, un municipio que ha evolucionado en sus formas de desarrollo a través de la práctica de sus ciudadanos y el apoyo al sector empresarial y de emprendimiento. Dentro del plan de desarrollo social y económico del municipio de Soacha, la alcaldía incluye al ciudadano como partícipe y eje central del movimiento empresarial. Con los proyectos estratégicos de Desarrollo Social y Económico en el Eje 6 (Plan de Desarrollo Municipal 2016-2019 Juntos Formando Ciudad).

El Programa Re Pensando el Desarrollo (artículo 44°) crea el proyecto 2. *Fortalecimiento Empresarial* a través del diseño e implementación de estrategias que garantizan la constitución de empresas a través de capacitación técnica de productividad y para el desarrollo social con la expansión de nuevos mercados, estímulos al emprendimiento como la estrategia “Premio al empresario del año”, y la promoción de unidades de negocio en mercados locales. Por tanto, las estrategias del programa buscan que los emprendedores:

- Implementen nuevas formas tecnológicas que favorezcan sus procesos.
- Visibilicen y promocionen su negocio (ruedas de negocio).
- Accedan al reconocimiento de experiencias empresariales exitosas “Premio al empresario del año.

El Programa Ser Humano Centro de la Economía (artículo 45°) crea el proyecto 1. *En Soacha Ciudadanía Emprendedora*, orientado a la implementación de estrategias que permitan el desarrollo, permanencia y sostenibilidad en el largo plazo de las empresas, a través de:

- Estrategias de Formalización Empresarial.
- Establecimiento de modelos de acceso a incentivos a través de planes de negocio para emprendedores.
- Articulación con entidades financieras.
- Implementación de sistemas de control y seguimiento a unidades productivas.

Así mismo el programa crea el proyecto 2. *En Soacha Ciudadanía Productiva* dirigido a la vinculación del entorno social y mejoramiento de la calidad de vida a través de la generación de empleo, con estrategias municipales que motiven al empresario a:

-Facilitar la integración de víctimas del conflicto armado.

-Mejorar ofertas laborales para ciudadanos Soachunos.

En la ciudad de Bogotá la alcaldía de gobierno busca “fundamentar el desarrollo económico con el uso del conocimiento para mejorar la competitividad” (Proyecto del Plan de Desarrollo 2016-2020) con el interés de mejorar las actividades de innovación y emprendimiento, especialmente de ciencia y tecnología para aumentar la participación de las empresas en mercados internacionales y lograr mayor inversión extranjera, la fluidez y facilidad en constitución y formalización de empresas que hagan parte del ecosistema formal de programas de inversión; y el aprovechamiento de fuentes educativas e investigaciones académicas para la mejora del conocimiento administrativo y manejo empresarial por parte de emprendedores de la ciudad.

La descripción del marco legal de la política del emprendimiento está basada en la Constitución política donde se incluye las normatividades actuales y prácticas relacionadas con este ecosistema de desarrollo empresarial, considerado como uno de los principales ejes que permiten el desarrollo económico del país (Escobar, 2013). La ley 1780 del 2016 “por medio de la cual se promueve el empleo y el emprendimiento juvenil, se generan medidas para superar barreras de acceso al mercado de trabajo y se dictan otras disposiciones” Expone las diferentes formas por las cuales un empresario joven puede acceder a beneficios si crea una filosofía en la que se impacte de forma positiva el ecosistema de generación de empleo, dentro de sus ventajas y obligaciones están:

-La exención del pago en la matrícula mercantil y su renovación (Artículo 3) para aquellas empresas que inicien su actividad comercial a partir de la declaración de la presente ley y cumplan con las condiciones del numeral primero del artículo 2 de la Ley 1429 de 2010.

-Cumplimiento de obligaciones (Artículo 4) a nivel tributario, laboral y mercantil referenciadas en el código de comercio.

-Promoción del Empleo y el Emprendimiento a través del Mecanismo de Protección al Cesante (Artículo 9) a través de programas de desarrollo empresarial para los empresarios jóvenes que se rijan bajo el Marco de protección al cesante.

El Decreto 934 de 2003 mediante el cual se otorgó la administración del Fondo Emprender al SENA, expone los beneficios y requisitos para acceder al financiamiento y obtención de recursos económicos no reembolsables de proyectos empresariales que cumplan con sus objetivos y proyecciones estipuladas en su plan de negocios, así mismo da a conocer causales de reembolso de los recursos a la entidad de financiamiento.

Análisis Legal en el contexto del emprendimiento y la publicidad

Como una forma de compromiso legal y de mejora continua, las empresas pueden crear la filosofía B, capaz de generar beneficios económicos, sociales y ambientales. A nivel global el Sistema B es un mecanismo internacional que trabaja por la implementación de la Ley de Sociedades de Beneficio e Interés Colectivo, con el fin de que las empresas tengan un marco jurídico de referencia para la adopción de estrategias que ejecutadas, les permita ser parte del grupo de empresas destacadas por su responsabilidad social, y a ser benefactoras de difusión y posicionamiento, actividades de intercambio y aprendizaje permanente, atracción de talentos, resiliencia, entre otros.(SistemaB, 2017).

Los derechos de propiedad intelectual abarcan dos campos de protección; los derechos de autor “aplicados las creaciones literarias y artísticas como los libros, las obras musicales, las pinturas, las esculturas, las películas y las obras realizadas por medios tecnológicos como los programas informáticos y las bases de datos electrónicas” (OMPI, 2016) y la propiedad industrial relacionada con invenciones comerciales, marcas y nombres comerciales, diseño de productos industriales y los demás designados por la Organización Mundial de Propiedad intelectual. Sobre los mencionados, en los principios de propiedad intelectual se exponen los derechos patrimoniales y la concesión de los mismos.

Sobre la industria en la que se desarrolla la empresa, la publicidad percibe la integración y relevancia en la sociedad como una herramienta clave en las comunicaciones de carácter social, económico que afectan directamente las relaciones entre comunidades y sujetos, razón por la cual la garantía del bienestar y el buen vivir está dada por la ética promovida por el estado de carácter voluntario. El Código Colombiano de Autorregulación Publicitariabrinda no sólo a empresas líderes del sector, sino a todos los individuos que generen acciones relacionadas con este, las normas colombianas para la creación de acciones publicitarias, encaminadas al buen desarrollo del sector.

El código expone las siguientes normas, tomando como referencia las más relevantes a considerar:

Dentro de los principios generales, el Capítulo Segundo, La decencia (Artículo 10) es uno de los principios que debe contener cualquier forma de comunicación publicitaria, medios masivos como la Tv, la radio, la prensa, publicidad exterior, medios digitales o comunicaciones directas como material visual y sonoro, los cuales no deben ofender o vulnerar los derechos de igualdad o realizar discriminación por género, religión, condición social, o aquellos que establezca el Código.

Artículo 15 del mensaje publicitario expone que “los anuncios pueden contener imágenes, afirmaciones o frases publicitarias objetivas o subjetivas, así como exageraciones creativas” que usan recursos publicitarios de manera extremada siempre que se conserve las características objetivas, calidades y beneficios de un bien sin distorsión.

El artículo 18 sobre la imagen y la intimidad es la norma en cuanto a “la utilización de imágenes o referencias a personas en un mensaje comercial, así como su imitación, personificación o doblaje, debe contar con previo permiso escrito en tal sentido y, en todo caso, no podrá denigrar o ridiculizar a la persona utilizada, imitada o representada”.

Artículo 24 sobre la protección al medio ambiente expone la oportunidad que tienen las acciones publicitarias de generar impacto positivo al entorno de forma explícita o implícita, a través de la cadena de valor y medios, como etiquetas, empaques, materiales promocionales, entre otros.

Análisis Económico en el sector publicitario

En Colombia la publicidad es una de las industrias que genera mayores índices de crecimiento económico, pues es un puente clave para el consumo y el crecimiento promedio del PIB (Nayaradou, 2017). La publicidad es considerada una inversión necesaria, pues esta logra el contacto con públicos de interés y de acuerdo a sus niveles de efectividad se destina el porcentaje de inversión que las empresas hacen en esta. Simian, define siete situaciones publicitarias, la publicidad de marca, la publicidad detallista o local, la publicidad de respuesta directa, la publicidad B2B, la publicidad institucional, la publicidad sin fines de lucro, y la publicidad de servicio al público, esta es una de las formas como la empresa puede organizar también su presupuesto. (2013).

La publicidad BTL tiene un menor porcentaje de inversión, pues el ATL (Above the Line) generalmente requiere de un gran esfuerzo en presupuestos para las empresas, así lo afirma Mora CEO de Stage (Portafolio, 2014), por otro lado el BTL no exige un gran porcentaje de costos para su gestión, segmenta su público y tiene respuestas más efectivas y rápidas de los consumidores.

En Colombia se encuentran las empresas que han sido premiadas a nivel internacional por sus campañas publicitarias según el GunnReport, en 2016, 6 de las 46 empresas destacadas a nivel mundial, pertenecen al mercado publicitario Colombiano de Bogotá, ubicadas en el Top 25 del ranking de agencias (The Global Index of CreativeAdvertising, 2016)

A pesar de las bajas expectativas de consumo por parte de los comerciantes para el año 2017 y las tendencias de rendimiento publicitario bajo como consecuencia, el Gobierno Nacional afirma que habrá un crecimiento económico y disminuirá la inflación, lo que

generará ganancias importantes para la industria publicitaria (Bitar, 2017). Dentro de las ventajas se podrán apreciar:

- Inversiones a nivel público y privado.
- Recuperación de la industria manufacturera por sustitución de importaciones.
- Crecimiento de presupuestos publicitarios.
- Uso de tecnología.

Análisis Sociocultural de la publicidad

Dentro de la industria publicitaria “el BTL ocupa el primer lugar de inversión en la torta publicitaria con una inversión de \$ 1,29 millones” (Vargas, 2014). Las razones por las que una empresa puede optar por aplicar una campaña BTL están resumidas en:

Dosis de creatividad para marcar la diferencia, pues la creatividad es el punto de partida para los mercadólogos, y un mensaje de publicidad debe ser tan creativo y simple a la vez, para lograr impactar verdaderamente al consumidor, encontrar los elementos para despertar su pensamiento positivo sobre del mensaje y la incapacidad para olvidarlo, de esta manera se habrá conseguido la oportunidad de compra. “Ya no basta con satisfacer a los clientes; ahora hay que dejarlos encantados”. Philip Kotler así lo describe Santo (2012) consultora de branding personal y reputación online.

-El BTL es un medio de menor alcance pero más efectivo, porque las acciones de marketing directo están enfocadas en conectar un público más pequeño y específico, con el fin de que los mensajes lleguen con más fuerza y se pueda medir el alcance y veracidad de la campaña con los resultados en ventas, no sólo se trata de conocer la marca sino de conocer lo que motiva al consumidor por preferirla, estar en el tiempo y momento justos es la clave para esto.

-Es el mejor complemento para la publicidad de espacios masivos. Lo que busca esta publicidad creativa es complementar y consolidar los mensajes emitidos por los medios masivos, para que la cadena del mensaje sea 100% efectiva hasta el momento de la compra. El BTL “al ser un modelo basado en una comunicación más personalizada, el feedback es la manera de que tendríamos de medir su efectividad” así lo afirma León en la revista Merca2.0 (2015).

-El BTL crece con las tendencias ecologistas del mundo actual y estas acciones creativas son la oportunidad para que entre mercadotecnistas y ecologistas desarrollen mejores estrategias comerciales y ambientales, de esta forma se proyectará una mejor imagen de sostenibilidad por parte de las empresas y estas puedan integrar las acciones de mercadeo verde a su cadena de valor.

-Cuando las empresas entran en crisis el recorte de la inversión en publicidad ya no es una decisión que beneficie a estas, pues los clientes son los principales actores que favorecerán la

permanencia de los productos y servicios ofrecidos por la compañías y por tanto su crecimiento económico (Acosta, 2015).

Análisis Tecnológico en el contexto de la productividad

La importante tendencia digital ha sido una revolución y atracción tanto para individuos como para las empresas, lo que genera un puente y estrategia para que los mercadotecnistas usen esta facilidad de interconectividad y comunicaciones como la plataforma publicitaria del futuro. Dentro de las tendencias publicitarias y de marketing para el futuro están:

-Cada vez desde los consumidores surgen intereses de probar y experimentar cosas nuevas, no sólo en el producto, también en el producto aumentado (marketing y estrategias de publicidad), por esto las agencias a nivel internacional ya usan tecnología de realidad virtual y aumentada en sus campañas, con el fin de cautivar al cliente y hacer que comparta su experiencia (Villalobos, 2017a).

Los videos o transmisión de campañas creativas en vivo genera que la mayor cantidad de usuarios puedan estar conectados desde cualquier dispositivo, así fue el caso de “FriendsgivingFeast de Taco Bell” donde la cadena de comida rápida celebró el día de acción de gracias con más de 150.000 amantes de tacos a través de Facebook, con ayuda de influenciadores de las redes sociales, quienes estaban presentes en su sede central (Villalobos, 2017b).

Por otro lado la aparición de la impresora 3D es una tecnología de producción manufacturera que parte de un modelo digital para la construcción de objetos tridimensionales, alcanzando niveles de resultados mejores con los avances significativos desde su indagación y campos de prueba desde 1970 (López, 2016).

Análisis Ecológico en el contexto del emprendimiento

El Plan Nacional de Negocios Verdes reúne de forma integral los proyectos, normatividad y guía para la aplicación y análisis de indicadores de desempeño ambiental dirigidos a grandes, medianas, pequeñas empresas y emprendimientos. Su objetivo es “definir los lineamientos y proporcionar herramientas para la planificación y toma de decisiones que permitan el desarrollo, fomento y promoción tanto de la oferta como de la demanda de los negocios verdes y sostenibles en el país” (MINAMBIENTE, 2017).

-Caracteriza e identifica negocios verdes y sus oportunidades de crecimiento a nivel nacional de forma privada y pública e internacional.

-Brinda herramientas para la promoción de negocios verdes, como instrumentos económicos, sellos ambientales, ferias, mecanismos de financiación.

-Clasifica el uso de material reciclado como una forma de valoración de residuos dentro de la categoría más grande de negocio verde en Colombia, los *eco productos industriales*.

Matriz de evaluación del entorno general o PESTEL (Oportunidades y Amenazas)

Con el análisis de los factores más relevantes de la herramienta PESTEL en el contexto del emprendimiento, productividad, industria publicitaria y medio ambiente, se desarrolló una serie de indicadores determinados como oportunidad o amenaza en el *entorno general* de la empresa, posteriormente, se genera una valoración cuantitativa para conocer cuál es el grado de impacto de dicha amenaza u oportunidad en la empresa, siendo 4 el grado de impacto más alto, hasta 1 el grado de impacto nulo. Para aquellos indicadores de mayor impacto se generaron nuevos factores clave de éxito, que son utilizados en el DOFA en el capítulo de análisis.

Posteriormente es posible obtener los resultados del *entorno general* a través de la generación de indicadores externos de la industria, presentados y valorados en la siguiente tabla.

Tabla 2. Matriz de evaluación del entorno general PESTEL

Componente	Indicador	Característica	Nivel		Oportunidad	Amenaza	Grado de Impacto
			Regional	Nacional			
Político	Apoyo al emprendimiento municipal	Implementación de formas tecnológicas para procesos empresariales	x		x		2
		Visibilización de negocios	x		x		4
		Reconocimientos empresariales	x		x		2
		Estrategias de formalización empresarial	x		x		4
		Modelos de acceso a incentivos financieros	x		x		3
		Articulación con entidades financieras	x		x		4
	Inclusión del entorno social	Sistemas de control y seguimiento a unidades productivas	x			x	3
		Integración de víctimas del conflicto armado (desempleo)	x		x		2
	Uso del conocimiento y competitividad para el desarrollo	Mercado de trabajo de comunidad Soachuna alta	x			x	2
		Actividades de innovación y emprendimiento para la ciencia y la tecnología		x		x	3
		Inversión extranjera		x		x	2
	Promoción de empleo y emprendimiento juvenil	Facilidad para la formalización y constitución de empresas		x	x		3
		Exenciones comerciales en la constitución		x	x		3
	Acceso al financiamiento	Cumplimiento de obligaciones tributarias		x	x		2
Cumplimiento de objetivos y proyecciones para financiamiento sin reembolso			x		x	4	
Económico	Inversión en la industria publicitaria	Consumo y crecimiento económico		x	x		4
		Crecimiento promedio del PIB		x	x		3
		Distinción de nivel de inversión sobre los tipos de publicidad		x		x	3
		Medición del presupuesto publicitario		x		x	4
	Inversión en la industria publicitaria BTL	Menores porcentajes de inversión en el BTL frente al ATL		x		x	4
		Costos reducidos en la gestión de campañas BTL		x		x	4
		Respuestas rápidas de compra por parte de los consumidores	x		x		4
	Reconocimiento internacional	Premiación de campañas publicitarias a nivel internacional		x	x		2
	Rendimiento publicitario	Bajas expectativas de consumo-Baja tendencia de rendimiento publicitario		x		x	3
		Disminución de la inflación		x	x		3
		Inversiones por parte del sector público y privado	x		x		4
		Sustitución de importaciones y recuperación de la industria manufacturera		x	x		4
		Crecimiento general de presupuestos publicitarios		x	x		3

		Uso de tecnología		X		x	4	
Social	Tendencias y preferencias de la industria BTL	Creatividad como factor diferenciador		x		x	4	
		Focalización, fuerza y concentración para las acciones publicitarias		x		x	3	
		Comunicación personalizada		x		x	4	
		Fortalecimiento de campañas masivas		x		x	3	
		Tendencias ecologistas sobre el marketing y la publicidad		x		x	4	
		Recortes en el presupuesto publicitario en tiempos de crisis		x		x	3	
Tecnológico	Tendencias de interconectividad y comunicaciones	Intereses por las estrategias de publicidad con el uso de la realidad aumentada	x			x	2	
		Transmisión de campañas publicitarias creativas en vivo para mayor alcance	x		x		3	
	Crecimiento de nuevas industrias	Aparición y evolución de las impresoras 3D		x		x	3	
		Efectividad en la creación de productos		x		x	2	
		Materiales derivados de polímeros para la reproducción		x	x		2	
Ecológico	Proyectos de desempeño ambiental en el país	Caracterización e identificación de negocios verdes	x		x		3	
		Inclusión de negocios verdes a nivel privado y público		x	x		4	
		Herramientas para la promoción de negocios verdes		x	x		3	
		categorización de las formas de negocio verde		x	x		3	
Legal	Derechos de propiedad intelectual	Protección de obras literarias y artísticas (escultura, pintura, música, películas)		x		x	4	
		Protección industrial (marcas, invenciones comerciales, productos industriales)		x		x	4	
		Concesión de derechos patrimoniales		x		x	2	
		Temporalidad de protección de derechos		x		x	3	
		Costos de protección de derechos		x		x	3	
	Autorregulaciones publicitarias en el país	Garantía de la decencia en acciones publicitarias como material visual y sonoro		x		x		3
		Uso de recursos publicitarios de manera extrema sin caer en la distorsión o confusión de mensajes		x		x		3
		Permisos para uso de imagen personal (imitación, personificación o doblaje)		x		x		4
		Generación de impactos positivos de forma implícita o explícita en las acciones publicitarias		x		x	4	

Fuente: Elaboración propia con base al libro de Gerencia Estratégica de Humberto Serna (2008)

Análisis del entorno específico o modelo de las cinco fuerzas de Porter

Panorama económico de la industria de productores publicitarios en el sector BTL (Below the Line)

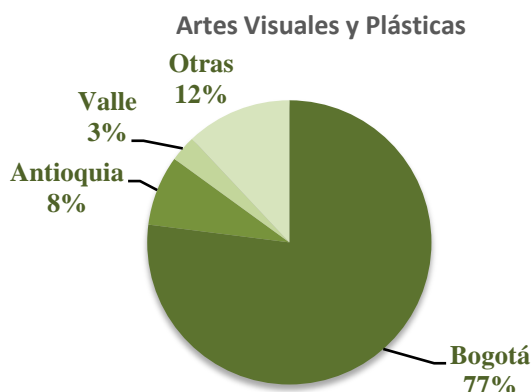
Es propicio resaltar el valor de la cultura dentro de la industria publicitaria, pues es una fuente de componentes y herramientas de creatividad e impulso de la economía, que se da a través del arte (cine, artesanías, música), el patrimonio nacional, el emprendimiento y el empleo. Garzón cita las palabras de la ministra de cultura, Mariana Garcés, “en Colombia existe un gran talento humano y creativo para desarrollar las diferentes industrias culturales, a partir de la participación en espacios de circulación que permiten potenciar el intercambio de bienes y servicios culturales, y así aportarle cada vez más al desarrollo económico del país”(2015);esto es lo que define a la economía naranja. Felipe Buitrago consultor de la División de Asuntos Culturales, Solidaridad y Creatividad del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) citado por (Ardila, 2015) define la economía naranja como:“el conjunto de actividades que de manera encadenada permiten que las ideas se transformen en bienes y

servicios culturales, cuyo valor está determinado por su contenido de propiedad intelectual” y en su libro de Economía Naranja cita el concepto de industrias creativas:

“Aquellas que combinan la creación, la producción y la comercialización de contenidos creativos que sean intangibles y de naturaleza cultural. Estos contenidos están normalmente protegidos por el derecho de autor y pueden tomar la forma de un bien o servicio. Incluyen además toda producción artística o cultural, la arquitectura y la publicidad” UNESCO, (2013).

La siguiente gráfica muestra el nivel profesional del capital intelectual humano que aporta a la sociedad colombiana en el componente de Artes Plásticas y Visuales.

Gráfica 2. Posicionamiento del porcentaje de talento humano Calificado en el sector de las artes plásticas y visuales



Fuente: Elaboración propia con base a Supersociedades, (2015). Invest in Bogotá.

De este modo la publicidad como uno de los medios que reconoce el valor cultural, pertenece a dicha economía, dado por su valor creativo y generador de ideas para el mercado empresarial. Su industria está integrada por agencias, clientes de agencias (empresas), medios de difusión y así mismo cuenta con una cadena de valor de creativos o terceros que fortalecen y hacen este sector mucho más atractivo, como diseñadores, artistas, músicos, mercadotecnistas, productores publicitarios y empresas de tipo audiovisual que ponen su capital intelectual al servicio de las acciones publicitarias dentro de la industria. El BTL como una de las categorías de la publicidad es conocido actualmente como el medio más efectivo de comunicación, pues usa la creatividad como activo, para cada tipo de servicio que oferta. En Colombia son más de 100 agencias BTL que integran la industria publicitaria, con más de 1600 proveedores y una gran cantidad de demanda por parte del mercado empresarial (ABC Publicitario, 2017).

Análisis de la Industria las 5 Fuerzas de PORTER

A continuación se presenta el análisis y conclusión de cada una de las fuerzas externas que integra la industria de Shapebrand, desarrollando para ello, una matriz de valoración como resumen gráfico y la descripción de las conclusiones por fuerza.

Poder negociador de los compradores o clientes publicitarios.

Los clientes de Shapebrand dentro de la industria son: Las agencias de publicidad BTL que demandan productos de publicidad exterior e interior; las grandes empresas que demandan servicios y productos de publicidad creativa y/o corporativa como trofeos o artículos de difusión. De este modo las ofertas de la empresa se dirigen de forma directa a departamentos de marketing de empresas que actúan como consumidores de publicidad y de forma indirecta a agencias BTL que actúan como intermediarios publicitarios.

Tabla 3. Valoración del poder del comprador

Componente	Indicador	Amenaza y grado de impacto	Oportunidad y grado de impacto	Nivel	
				Regional	Nacional
Poder negociador de los clientes	Número de clientes importantes		4		x
	Importancia del costo del producto o servicio en los costos totales del cliente	4			x
	Grado de estandarización del producto		3		x
	Costos de cambio		4		x
	Amenaza de integrarse hacia atrás		3	x	
	Amenaza de integrarse hacia adelante	3			x
	Importancia del costo del producto o servicio para asegurar la calidad de los clientes		4		x
	Información que manejen los clientes		3		x

Fuente: Elaboración propia

-Número de clientes importantes. Actualmente la empresa cuenta con quince (15) clientes fidelizados y estructurados en el grupo de empresas y dos (2) en el grupo de agencias, los cuales se han beneficiado con la compra de publicidad creativa y corporativa como trofeos, reproducción tridimensional de logotipos y material P.O.P.

-Importancia del costo del producto o servicio en los costos totales del cliente. Aunque la inversión destinada a la publicidad por parte de las empresas es representativa (encuesta, % de inversión en publicidad), el porcentaje destinado a la compra de los productos publicitarios tiene baja relevancia en sus costos, lo que genera un mayor poder de negociación por parte de los clientes sobre la empresa Shapebrand.

-Grado de estandarización del producto. Shapebrand tiene un bajo grado de estandarización de productos, esto genera mayores oportunidades de negociación al existir variedad y alternativa de productos o servicios.

-Amenaza de integrarse hacia atrás y hacia adelante. Frente a las amenazas de integración de la cadena productiva, para el caso de los clientes empresariales, no poseen la oportunidad de desarrollar los productos ofrecidos por Shapebrand debido a su naturaleza jurídica y a las características de los productos o servicios ofrecidos. Las agencias como clientes, tienen la oportunidad de desarrollar sus propios productos publicitarios en caso de que contraten empresas como sus únicos proveedores, que desarrollen productos similares que cumplan con la misma función, como arquitectura efímera, artes gráficas, audiovisuales, diseño industrial, avisos, material P.O.P o merchandising.

-Importancia del costo del producto o servicio para asegurar la calidad de los clientes. Los productos ofrecidos por Shapebrand tienen un alto grado de calidad y diferenciación (características de impacto ambiental positivo de forma intrínseca), esta característica es buscada por los clientes para transmitir de igual forma su calidad frente al público o clientes finales que tendrán contacto con el producto o servicio, esta es una ventaja frente al poder negociador de los clientes.

La valoración económica de los bienes y servicios culturales permite conocer la perspectiva y tendencias de los diferentes segmentos del campo cultural sobre la publicidad, en relación con su oferta y utilización.

Tabla 4. Balance Oferta – Utilización del segmento Artes visuales.

Artes visuales	2015	2016p	2015/2014 2016p/2015	
	Millones de pesos		Tasa de variación	
Producción de mercado	11.594	10.726	18,9	-7,5
Importaciones CIF precios básicos	5.921	6.929	95,4	17,0
Impuestos y derechos sobre las importaciones, excluyendo el IVA	1.895	2.218		
Márgenes de comercio	9.318	8.621		
Impuesto al Valor Agregado (IVA) no deducible	4.107	3.800		
Oferta total - Precios comprador	32.835	32.294	31,1	-1,6
Demanda total - Precios comprador	32.835	32.294	31,1	-1,6
Gasto en consumo final hogares	27.648	26.837	52,0	-2,9
Exportaciones	5.187	5.457	-24,3	5,2

Fuente: DANE-Ministerio de Cultura. Cuenta satélite de Cultura (2017)

La anterior es una relación económica del segmento de Artes visuales entre su producción y utilización, que a su vez muestra la demanda total de este tipo de servicios para el año 2016 que corresponde a 32.294 millones de pesos.

Poder negociador de los proveedores

Los proveedores cumplen un papel importante en la capacidad de negociación de la empresa, pues esta puede tener beneficios económicos, de mercado y de posicionamiento de acuerdo a la estrategia que elija aplicar con sus proveedores.

Tabla 5. Valoración del poder del proveedor

Componente	Indicador	Amenaza y grado de impacto	Oportunidad y grado de impacto	Nivel	
				Regional	Nacional
Poder negociador de los proveedores	Número de proveedores importantes	4		x	
	Importancia del proveedor en la cadena de valor	4		x	
	Amenaza de integrarse hacia adelante		3		x
	Amenaza de integrarse hacia atrás		3		x
	Costos de cambio		4	x	
	Importancia del proveedor para asegurar la calidad de los productos	4			x
	Importancia en la rentabilidad del proveedor	3		x	
	Amenaza de proveedores sustitutos	4			x

Fuente: Elaboración propia

-Número de proveedores importantes. Shapebrand tiene un variado catálogo de proveedores que suministran los principales productos terminados para la presentación de los productos, la siguiente tabla resume la cantidad de proveedores disponibles identificados por la empresa. Durante la ejecución de un proyecto para Shapebrand, se evidencia que para este caso la limitada carta de proveedores ejerce un poder negociador sobre la empresa, limitándola a sus precios y calidad ofrecida en productos.

Tabla 6. Proveedores disponibles identificados

Producto terminado	Proveedor
Base de madera mdf (grande, mediana, plana)	Trofeos el Barón Chemar Decor
Placa de aluminio trofeo	Laser Depot Ola Señalización Impresiones 369
Placa metalex placa	Laser Depot Ola Señalización Impresiones 369
Papel y cartón reciclado	Acomedios Uniminuto Corrugados de Colombia Donadores locales
Materiales adhesivos y pegantes	Distribuidora y comercializadora Ramos S.A.S Homecenter

Pinturas y masillas	Distribuidora y comercializadora Ramos S.A.S Pinturas Durocolor Homecenter
Lijas	Distribuidora y comercializadora Ramos S.A.S Homecenter
Barnices y protecciones	Distribuidora y comercializadora Ramos S.A.S Homecenter

Fuente: Elaboración propia

-Costos de cambio. Shapebrand no asume costos por cambio de proveedor, pues su objetivo logrado es encontrar beneficios en calidad, precio y servicios con los nuevos proveedores identificados.

-Importancia del proveedor en la cadena de valor. El proveedor tiene un nivel de importancia alto en la cadena de valor, pues los productos terminados complementan el producto de la empresa en un beneficio de 50%, como por ejemplo, las bases en mdf que provee Trofeos el Barón, son la presentación o empaque primario de lujo del producto. Esto representa poder por parte del proveedor.

-Amenaza de integrarse hacia adelante. Los clientes de Shapebrand no hacen contacto con actores de distribución, pues adquieren los productos directamente desde la fábrica, por tanto el poder negociador lo posee la empresa.

-Amenaza de integrarse hacia atrás. Para insumos (productos terminados) como lo son las bases y los productos de impresión digital (placas de premiación) es posible generar estrategias en el mediano plazo de integración, con el fin de que la empresa tenga la capacidad de fabricación de estos insumos técnicamente realizables con adquisición de maquinaria, para garantizar independencia en tiempos de adquisición, características de diseño, inventario permanente de productos y beneficios en costos. Sin embargo, la empresa debe considerar el costo/beneficio de conservar el proveedor o generar empleo con la contratación de personal para dichas actividades.

-Importancia del proveedor para asegurar la calidad de los productos. Indiscutiblemente, la calidad del producto final dependerá en una gran medida de la calidad de los insumos, siendo estos productos terminados de lujo sobre los que priman decisiones primero basadas en la calidad y posteriormente en el precio. Se identifica el poder del proveedor sobre la calidad del producto de Shapebrand.

-Importancia en la rentabilidad del proveedor. Actualmente se evidencia que el proveedor tiene el poder negociador, debido a que la producción está condicionada por las temporadas de solicitud de productos, generando baja liquidez de la empresa en temporadas bajas y a su vez limitando el abastecimiento periódico de insumos que permita aumentar la capacidad de negociación de la empresa.

-Amenaza de proveedores sustitutos. El 50% de los insumos usados para la fabricación de productos no pueden ser sustituidos fácilmente en el mediano plazo. Por otro lado, la capacidad para la diversificación de líneas de producto (Ver capítulo de anexos) permite sustituir insumos de lujo como pedestales, urnas de vidrio, soportes de madera o bases metálicas de mayor dimensión que se agregan al producto de Shapebrand.

Amenaza de nuevos competidores

En esta fuerza PORTER describe una serie de barreras de entrada al mercado que puede enfrentar un posible competidor, pues su estrategia estará basada en que puede captar del mercado, incluyendo su rentabilidad, así, describiendo cada barrera según las experiencias de Shapebrand, la amenaza de nuevos competidores se reduce si hay:

Tabla 7. Valoración del poder de nuevos competidores

Componente	Indicador	Amenaza y grado de impacto	Oportunidad y grado de impacto	Nivel	
				Regional	Nacional
Poder negociador de nuevo competidores	Economías de escala	4			x
	Diferenciación del producto o servicio	3		X	
	Identificación de marcas	3			x
	Requerimiento de capital	4		x	
	Acceso a canales de distribución		2		x
	Acceso a insumos	3		x	
	Protección del gobierno o legal		3		

Fuente: Elaboración propia

-Economías de escala. En la publicidad son innumerables los participantes que fortalecen la cadena de valor de una actividad de comunicación, en el mercado existen competidores con productos sustitutos que cumplen la misma función de comunicación creativa, sean estos, dummies, rompe tráfico, vallas publicitarias, habladores, todas las variedades de merchandising e incluso, los proveedores publicitarios pueden llamarse otros productos como, comestibles (pastelería), textiles, materiales gráficos, impresos, arquitectura audiovisuales, entre otros. Para cada una de estas actividades aplica la ley de economía de escala, pues han logrado reducir sus costos y ampliar su producción, lo que genera una amenaza para formas de producción artesanal y poco industrializada. Así mismo aplica para la industria de premiaciones y trofeos.

-Diferenciación del producto o servicio. Shapebrand ha conseguido mostrar el factor diferenciador de su producto, concibiéndolo como una propuesta ambiental, creativa artística e innovadora en diseño y calidad; es posible validar esta diferenciación, con la evidencia de la captación y retención de clientes que se han beneficiado de sus productos.

-Identificación de marcas. Al no contar con un aseguramiento de propiedad industrial, como lo es el registro de marca, esta no se ha promocionado ni posicionado en todo su mercado objetivo, a diferencia de marcas que ofrecen servicios BTL y servicios de premiación.

-Requerimiento de capital. Es un factor en el cual el competidor tiene poder, pues es necesario gestionar inversiones en capital en cada momento que se realiza un proyecto de mayor valor en un periodo del año único por parte de Shapebrand. Por otro lado la capacidad financiera y crecimiento del competidor, le permite fácilmente negociar los periodos de rotación de efectivo hacia sus proveedores o sus clientes.

-Acceso a canales de distribución. Actualmente los canales de distribución, no representan un factor crítico entre Shapebrand y sus competidores, pues no se rivaliza por ellos para que los productos lleguen hasta el cliente final. Así mismo, Shapebrand realiza entregas directas a sus clientes.

-Acceso a insumos. Por las capacidades financieras que tengan los posibles competidores, pueden tener poder sobre la reducción de costos en la adquisición de materias primas y por tanto generar sus ventajas en cuanto a contratos con proveedores por la compra de sus insumos.

-Protección del gobierno o legal. Debido al corto periodo de funcionamiento del emprendimiento Shapebrand, no es posible hablar sobre posicionamiento en sus mercado objetivo, sin embargo, ha podido validar su trabajo y crear un diferenciador de carácter ambiental, el cual se enmarca en protecciones gubernamentales y legales que crean el poder por parte de la oferta que ofrece la empresa, a diferencia de los competidores entrantes que no se vean respaldados por normatividades para la ejecución de sus negocios.

Amenaza de productos sustitutos

Aquellos productos que pueden representar sustitución para los productos ofrecidos por shapebrand, constituyen un amplio mercado de diferentes tipos de industria, debido a la diversidad e insumos que usan las estrategias comunicativas.

Tabla 6. Valoración del poder de productos sustitutos



Componente	Indicador	Amenaza y grado de impacto	Oportunidad y grado de impacto	Nivel	
				Regional	Nacional
Poder negociador de productos sustitutos	Disponibilidad de los sustitutos	4			x
	Precio relativo de los sustitutos	3			x
	Disponibilidad de sustitutos cercanos	3		x	
	Costo de cambio para el cliente	2			x
	Rendimiento y calidad comparada entre el producto ofrecido y su sustituto.			4	

Fuente: Elaboración propia

-Disponibilidad de los sustitutos. En la publicidad y sus servicios de proveedores existen casi 15 empresas proveedoras de diferente objeto social por cada agencia BTL según ABC publicitario, (2017a).

-Precio relativo. Los precios de Shapebrand son relativos frente a los de los sustitutos, pues varían en la calidad/precio, la durabilidad/precio, la funcionalidad/precio; además estos se establecen de forma específica por solicitud de pedido a cada cliente. Por ejemplo la empresa Todo Cartón, realiza dummies a partir de cartón reciclado, y de acuerdo a las especificaciones de pedidos establece sus precios, por tanto para Shapebrand y para los sustitutos aplica una misma estrategia de fijación del precio de venta.

Tabla 8. Precio relativo de productos sustitutos

Todo Cartón	Shapebrand
 <p data-bbox="467 1102 813 1129">Producto. Dummy (para punto de venta)</p>	 <p data-bbox="911 1094 1179 1140">Producto. Figura tridimensional (publicidad institucional)</p>
\$ 300.000	\$ 700.000

Fuente: Elaboración propia

-Disponibilidad de sustitutos cercanos. De acuerdo a ABC Publicitario (2017b) nivel Cundinamarca existen aproximadamente 1133 empresas proveedoras de productos y servicios sustitutos, pues cumplen con los objetivos visuales y comunicativos en una campaña de publicidad BTL.

-Costo de cambio para el cliente. Existe una importante amenaza de cambio hacia un producto sustituto para Shapebrand, pues los precios pueden reducirse de un 30% al 50% cuando un cliente cambia de proveedor, lo que genera un beneficio económico para él.

-Rendimiento y calidad comparada entre el producto ofrecido y su sustituto. La calidad del producto de Shapebrand está representada por su tiempo de vida, durabilidad y resistencia mayores a las de algunos productos sustitutos.

Determinación de la rivalidad entre los competidores existentes

La siguiente matriz muestra las fuerzas de los competidores existentes en la industria de la publicidad.

Tabla 9. Valoración del poder de los competidores existentes

Componente	Indicador	Amenaza y grado de impacto	Oportunidad y grado de impacto	Nivel	
				Regional	Nacional
Poder negociador de los competidores existentes	Concentración	4			x
	Diversidad de los competidores		3		x
	Costos fijos elevados		3	x	
	Diferenciación entre los productos		4		x
	Barreras de salida		3		x
	Tasa de crecimiento del sector		4		

Fuente: Elaboración propia

-Concentración. Los productos publicitarios tienen una concentración importante, especialmente en el departamento de Cundinamarca, pues la oferta de productos publicitarios la integran aproximadamente 1660 empresas (ABC publicitario, 2017c)

-Diversidad de competidores. Existe una diversidad relativa frente a los competidores existentes, pues la filosofía de Shapebrand, integró a la tendencia medioambiental para fortalecer su propuesta de valor, lo que significaría un posible costo adicional para las empresas tradicionales que intenten acoplarse cada vez a este tipo de tendencias, o de carácter tecnológico.

-Costos fijos elevados. Actualmente no existe una determinación clara o formal sobre los costos fijos de la empresa, debido al uso de activos y espacios personales u otros costos importantes, que no se consideran integralmente para el establecimiento de precios y así mismo para proyecciones de venta mensual.

-Diferenciación entre los productos. Shapebrand crea características especiales y únicas en sus productos frente a las ofertas de los competidores, resaltado especialmente el uso de materiales reciclados (papel) para la producción, lo que genera una atracción por aquellos clientes (empresas) que comparten la misma filosofía ambiental y social, como las organizaciones sociales, las fundaciones o instituciones de educación. Además, ofrece valor en el diseño, servicio y presentación de sus productos.

-Barreras de salida. Para Shapebrand no existen barreras de salida en cuanto a existencia de activos especializados en el emprendimiento, o restricciones gubernamentales de liquidación debido a la inexistencia de formalización.

-Tasa de crecimiento del sector. Pese a algunas dificultades y situaciones económicas del país la industria publicitaria, especialmente el BTL (Below the Line) creció un 14% entre los años 2010 a 2015 de acuerdo a su inversión (Serrano, 2017) y ahora la industria tiene todas las expectativas en relación con la era de la digitalización.

Matriz completa de evaluación del entorno específico o de competitividad de PORTER (Oportunidades y Amenazas)

Aquí, es posible obtener los resultados del *entorno específico* a través de la generación de indicadores de competitividad, presentados y valorados en la tabla. Posteriormente, se genera una valoración cuantitativa para conocer cuál es el grado de impacto de dicha amenaza u oportunidad en la empresa, tomando como referencia el promedio de valoraciones de cada fuerza mediante el análisis individual, presentado anteriormente (ver Análisis de la Industria). Esta matriz junto con la de evaluación de PESTEL, forman la Matriz de Evaluación de Factores Externos, creando un análisis integral de factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos, legales y competitivos.

Tabla 10. Matriz de evaluación del entorno específico o de competitividad PORTER

Componente	Indicador	Amenaza y grado de impacto	Oportunidad y grado de impacto	Nivel	
				Regional	Nacional
Análisis de la industria de PORTER	Poder negociador de los clientes		4		x
	Poder negociador de los proveedores	4		x	
	Amenaza de nuevos participantes	4			x
	Amenaza de los competidores	3		x	
	Rivalidad existente		3		x

Fuente: Elaboración propia

Integración de matrices PESTEL y de competitividad de PORTER para la creación de la Matriz e Evaluación de Factores Externos M.E.F.E

Tabla 11. Matriz de evaluación del entorno específico o de competitividad PORTER + matriz de evaluación de PESTEL, MEFE

Componente	Indicador	Característica	Nivel		Oportunidad	Amenaza	Grado de Impacto
			Regional	Nacional			
Político	Apoyo al emprendimiento municipal	Implementación de formas tecnológicas para procesos empresariales	x		x		2
		Visibilización de negocios	x		x		4
		Reconocimientos empresariales	x		x		2
		Estrategias de formalización empresarial	x		x		4
		Modelos de acceso a incentivos financieros	x		x		3
		Articulación con entidades financieras	x		x		4
	Inclusión del entorno social	Sistemas de control y seguimiento a unidades productivas	x			x	3
		Integración de víctimas del conflicto armado (desempleo)	x		x		2
		Mercado de trabajo de comunidad Soachuna alta	x			x	2
	Uso del conocimiento y competitividad para el desarrollo	Actividades de innovación y emprendimiento para la ciencia y la tecnología		x		x	3
		Inversión extranjera		x		x	2
	Promoción de empleo y emprendimiento juvenil	Facilidad para la formalización y constitución de empresas		x	x		3
		Exenciones comerciales en la constitución		x	x		3
		Cumplimiento de obligaciones tributarias		x	x		2
	Acceso al financiamiento	Cumplimiento de objetivos y proyecciones para financiamiento sin reembolso		x		x	4

Económico	Inversión en la industria publicitaria	Consumo y crecimiento económico		x	x		4
		Crecimiento promedio del PIB		x	x		3
		Distinción de nivel de inversión sobre los tipos de publicidad		x		x	3
		Medición del presupuesto publicitario		x		x	4
	Inversión en la industria publicitaria BTL	Menores porcentajes de inversión en el BTL frente al ATL		x		x	4
		Costos reducidos en la gestión de campañas BTL		x		x	4
		Respuestas rápidas de compra por parte de los consumidores	x	x	x		4
	Reconocimiento internacional	Premiación de campañas publicitarias a nivel internacional		x	x		2
	Rendimiento publicitario	Bajas expectativas de consumo-Baja tendencia de rendimiento publicitario		x		x	3
		Disminución de la inflación		x	x		3
		Inversiones por parte del sector público y privado	x		x		4
		Sustitución de importaciones y recuperación de la industria manufacturera		x	x		4
Crecimiento general de presupuestos publicitarios			x	x		3	
Uso de tecnología			x		x	4	
Social	Tendencias y preferencias de la industria BTL	Creatividad como factor diferenciador		x	x		4
		Focalización, fuerza y concentración para las acciones publicitarias		x	x		3
		Comunicación personalizada		x	x		4
		Fortalecimiento de campañas masivas		x	x		3
		Tendencias ecologistas sobre el marketing y la publicidad		x	x		4
		Recortes en el presupuesto publicitario en tiempos de crisis		x		x	3
Tecnológico	Tendencias de interconectividad y comunicaciones	Intereses por las estrategias de publicidad con el uso de la realidad aumentada	x			x	2
		Transmisión de campañas publicitarias creativas en vivo para mayor alcance	x		x		3
	Crecimiento de nuevas industrias	Aparición y evolución de las impresoras 3D		x		x	3
		Efectividad en la creación de productos		x		x	2
		Materiales derivados de polímeros para la reproducción		x	x		2
		Caracterización e identificación de negocios verdes	x		x		3
Ecológico	Proyectos de desempeño ambiental en el país	Inclusión de negocios verdes a nivel privado y público		x	x		4
		Herramientas para la promoción de negocios verdes		x	x		3
		categorización de las formas de negocio verde		x	x		3
Legal	Derechos de propiedad intelectual	Protección de obras literarias y artísticas (escultura, pintura, música, películas)		x	x		4
		Protección industrial (marcas, invenciones comerciales, productos industriales)		x	x		4
		Concesión de derechos patrimoniales		x	x		2
		Temporalidad de protección de derechos		x		x	3
		Costos de protección de derechos		x		x	3
	Autorregulaciones publicitarias en el país	Garantía de la decencia en acciones publicitarias como material visual y sonoro		x	x		3
		Uso de recursos publicitarios de manera extremada sin caer en la distorsión o confusión de mensajes		x	x		3
		Permisos para uso de imagen personal (imitación, personificación o doblaje)		x		x	4
		Generación de impactos positivos de forma implícita o explícita en las acciones publicitarias		x	x		4
		Número de clientes importantes		X	x		4
Competitivo PORTER	Poder negociador de los clientes	Importancia del costo del producto o servicio en los costos totales del cliente		X		X	4
		Grado de estandarización del producto		X	X		3
		Costos de cambio		X	X		4
		Amenaza de integrarse hacia atrás	X		x		3
		Amenaza de integrarse hacia adelante		X		X	3
		Importancia del costo del producto o servicio para asegurar la calidad de los clientes		X	X		4
		Información que manejen los clientes		X	x		3
		Número de proveedores importantes	X			X	4
	Poder negociador de los proveedores	Importancia del proveedor en la cadena de valor	X			X	4
		Amenaza de integrarse hacia adelante		X	X		3
		Amenaza de integrarse hacia atrás		X	X		3
		Costos de cambio	X		X		4
		Importancia del proveedor para asegurar la calidad de los productos		X		X	4
		Importancia en la rentabilidad del proveedor	X			X	3
		Amenaza de proveedores sustitutos		X		x	4
		Economías de escala		X		X	4

	participantes	Diferenciación del producto o servicio	X			X	3
		Identificación de marcas		X		X	3
		Requerimiento de capital	X			X	4
		Acceso a canales de distribución		X	X		2
		Acceso a insumos	X			X	3
	Amenaza de los competidores	Protección del gobierno o legal		X	X		3
		Disponibilidad de los sustitutos		X		X	4
		Precio relativo de los sustitutos		X		X	3
		Disponibilidad de sustitutos cercanos	X			X	3
		Costo de cambio para el cliente		X		X	2
	Rivalidad existente	Rendimiento y calidad comparada entre el producto ofrecido y su sustituto.		X	X		4
		Concentración		X		X	4
		Diversidad de los competidores		X	X		3
		Costos fijos elevados	X		X		3
		Diferenciación entre los productos		X	X		4
	Barreras de salida		X	X		3	
	Tasa de crecimiento del sector		X	x		4	

Fuente: Elaboración propia con base al libro de Gerencia Estratégica de Humberto Serna (2008)

Análisis del Entorno Organizacional y Matriz de Evaluación de Factores Internos de la Empresa MEFI (Fortalezas y Debilidades)

A continuación se presenta el enfoque teórico y evaluación de factores dentro del *entorno organizacional*, analizando condiciones de dirección, marketing, capacidad financiera, capacidad del potencial humano y capacidades técnicas. Para este ambiente se valora de forma cuantitativa el grado de impacto de los indicadores por cada condición mencionada de 1 a 4, siendo 4 el grado de impacto más alto, hasta 1 el grado de impacto nulo.

Aquí se conocen cuáles son las fortalezas y debilidades dentro de la organización. Para aquellos indicadores de mayor impacto se generaron nuevos factores clave de éxito, que son utilizados en el DOFA en el capítulo de análisis.

Tabla 12. Matriz de Evaluación de Factores Internos de la Empresa, MEFI

Condiciones de la Organización	Fortaleza y grado de impacto	Debilidad y grado de impacto
Recursos y capacidades directivas		
Liderazgo Administrativo	3	
Conocimiento del entorno por parte de los directivos	3	
Relaciones de la organización con el entorno local, nacional y global		2
Efectividad en la toma de decisiones		4
Uso de las tecnologías TIC		4
Creatividad e innovación en la Administración	4	
Responsabilidad social de la organización	4	
Sistemas de control y medición		4
Sistemas de capacitación de los empleados		3
Imagen corporativa representativa	4	
Habilidad para la ejecución de proyectos	4	
Evaluaciones de desempeño		3
Recursos y capacidades de marketing		
Diseño de imagen corporativa	4	
Administración de las relaciones con los clientes		3
Conocimiento del área de Marketing del entorno		4
Conocimiento del área de Marketing de las ventajas competitivas de la competencia		4
Capacidad creativa y de innovación en el área	4	

Existencia de planes estratégicos de Marketing		3
Percepción del mix marketing por parte de los clientes		2
Identificación de los canales de distribución		2
Portafolio de productos	3	
Reconocimiento y registro de marca		4
Uso de las tecnología para la publicidad		4
Permanencia en el sector	4	
Evaluación de desempeño del área		3
Recursos y capacidades financieros		
Rentabilidad de la organización	3	
Identificación del patrimonio		3
Capacidad de endeudamiento		2
Rotación de cartera		4
Capacidad de inversión		4
Análisis y control financiero adecuado		3
Uso adecuado de recursos financieros		2
Capacitación personal del área	2	
Evaluación de desempeño del área		3
Recursos y capacidades del potencial humano		
Cantidad de personal para la producción		4
Cantidad de personal para la administración	2	
Experiencia personal para las actividades de la organización	3	
Grado de motivación del personal	4	
Satisfacción con la remuneración recibida		3
Generación de contratos laborales		4
Flexibilidad laboral	2	
Programas de capacitación		3
Manual de instrucciones para la producción	3	
Normas de seguridad industrial		2
Evaluación de desempeño del área		3
Recursos y capacidades técnicas		
Grado de capacitación del personal de área	3	
Grado de creatividad e innovación	4	
Grado de tecnificación del área		2
Calidad en los procesos de producción	4	
Calidad de los productos	4	
Capacidad de respuesta a los cambios y nuevas solicitudes	4	

Fuente: Elaboración propia con base al libro Gerencia Estratégica de Humberto Serna (2008b)

Análisis y perspectivas del cliente interno para la construcción del DOFA

El presente análisis se realizó a través del trabajo de campo con los colaboradores o clientes internos de la empresa Shapebrand a través de la metodología de investigación *Focous Group* en el que participaron activamente productores, gestor administrativo, diseñador gráfico, y gerente, quienes dieron a conocer cómo está hoy la organización, gracias al conocimiento sobre las lecciones aprendidas.

Las siguientes perspectivas son agregadas a la matriz DOFA de estrategias con el fin de hacer una evaluación integral a partir de las fuentes teóricas de evaluación y las fuentes vivenciales de la ejecución de la idea de negocio. Es así como se identifican las posibles alternativas estratégicas que conducirán al cumplimiento del objetivo general.

Tabla 13. Perspectivas del cliente interno sobre las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas basadas en la experiencia

Factor	Fortalezas	Oportunidades	Debilidades	Amenazas
Área Financiera	<ul style="list-style-type: none"> - Bajo costo de producción en cuanto a la materia prima reciclada. - Alta rentabilidad por unidad de producto - Baja inversión de capital 	<ul style="list-style-type: none"> -Fondos de inversión a nivel nacional y condonaciones de deudas. -Beneficios gubernamentales para la constitución de empresas por líderes jóvenes. 	<ul style="list-style-type: none"> - Falta de la organización contable sobre ingresos y egresos de la empresa, estados financieros que permitan saber el crecimiento y rentabilidad total del negocio. 	<ul style="list-style-type: none"> -Crisis económica del país. -Incremento de impuestos a productos de abastecimiento. -Alto porcentaje de costos para empresas jóvenes después de su constitución.
Cliente	<ul style="list-style-type: none"> - Fidelización de organizaciones (clientes) por la recompra de productos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Alineación del negocio con los intereses sociales y ambientales de las organizaciones (clientes) 	<ul style="list-style-type: none"> - Pérdida de oportunidades de negocio por la baja gestión de clientes. 	<ul style="list-style-type: none"> -Decisiones de compra y contratos con empresas de personería jurídica.
Procesos Internos	<ul style="list-style-type: none"> - Exclusividad del producto. - Uso de materias primas recicladas. - Calidad en el producto terminado. 	<ul style="list-style-type: none"> - Respuesta favorable del mercado frente a los productos como validación para la masificación de la producción. 	<ul style="list-style-type: none"> - Producción medianamente artesanal. - Falta de herramientas de eficiencia en la producción. - No hay objetivos financieros o de producción. 	<ul style="list-style-type: none"> - Competidores con ofertas más económicas por la industrialización de la producción. - Ofertas de publicidad audiovisual.
Investigación y Crecimiento	<ul style="list-style-type: none"> - Desarrollo de técnicas de producción manual como base para reproducción de dichas técnicas a nivel industrial. 	<ul style="list-style-type: none"> -Capacitación de personal en las áreas más importantes de la empresa. -Nuevas formas automatizadas en la producción (maquinas). Conocimiento del mercado potencial con el cual no se ha tenido contacto. 	<ul style="list-style-type: none"> - Infraestructura y espacio físico para la producción - Tecnificación de procesos - Falta de investigación en cuanto a técnicas de secado en el proceso de producción - Alta dependencia del líder. 	<ul style="list-style-type: none"> - Competidores con estrategias digitales y tecnológicas para, producción, desarrollo de mercados e innovación.

Fuente: Elaboración propia

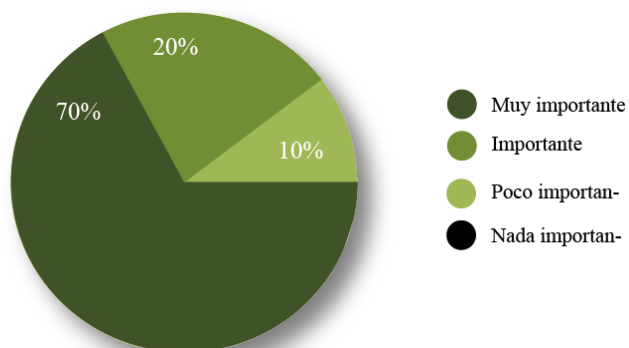
Análisis y Perspectivas del Cliente Externo como base para la formulación de los objetivos estratégicos para la ventaja competitiva de acuerdo al Modelo Delta de Arnoldo Hax

La investigación buscó conocer la perspectiva del cliente (empresas) sobre los puntos clave de éxito, para el mejoramiento continuo de la propuesta de valor, basada en sus necesidades y expectativas de consumo. Como una de las fuerzas más importantes de la empresa, el cliente originó las primeras ideas de estrategia y modelo de competitividad, a través de la siguiente información de trabajo de campo:

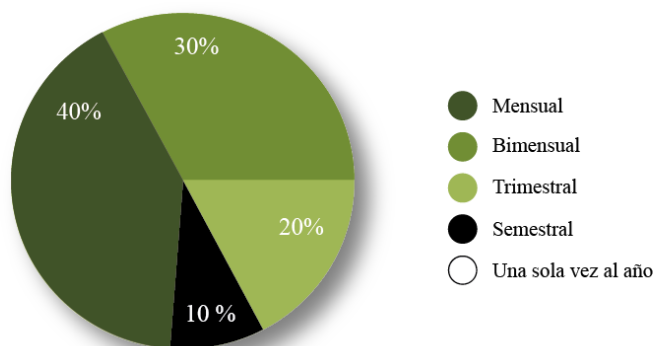
Encuestas, gráficos e interpretación de resultados

A continuación se muestra de forma gráfica el desarrollo y aplicación de encuestas a las 21 empresas de la muestra de investigación. Link de encuesta online. <http://bit.ly/2h4EiOo>

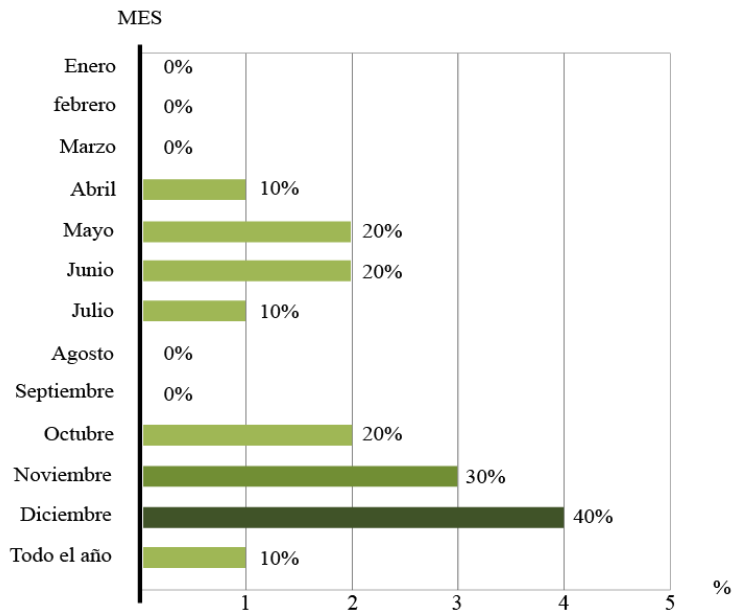
Para su empresa reconocer el esfuerzo por medio de trofeos a colaboradores, clientes, aliados es:



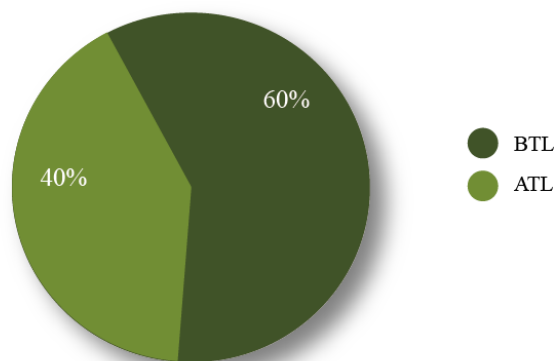
a. La frecuencia con la que busca en el mercado trofeos de reconocimiento para sus colaboradores, aliados a clientes es:



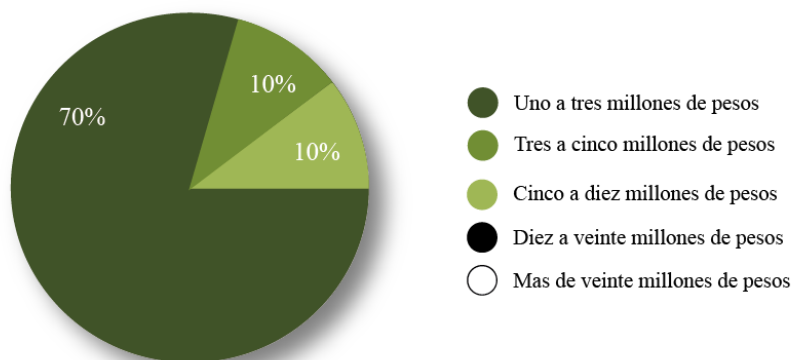
b. ¿Cuál es la temporada del año en la que requiere un mayor número de trofeos?



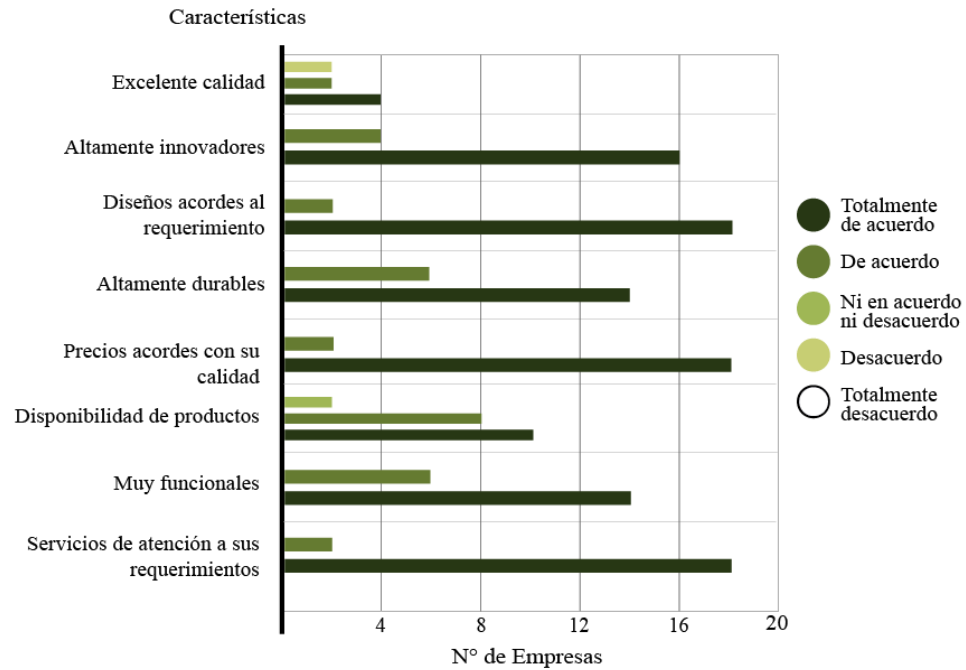
c. Su estrategia de publicidad está más enfocada en:



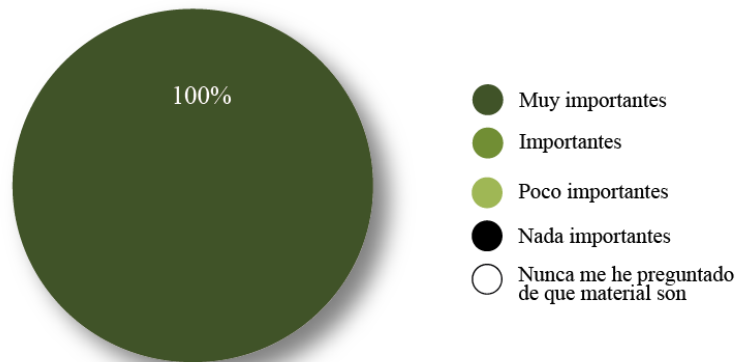
d. Su empresa está dispuesta a invertir en publicidad al mes entre:



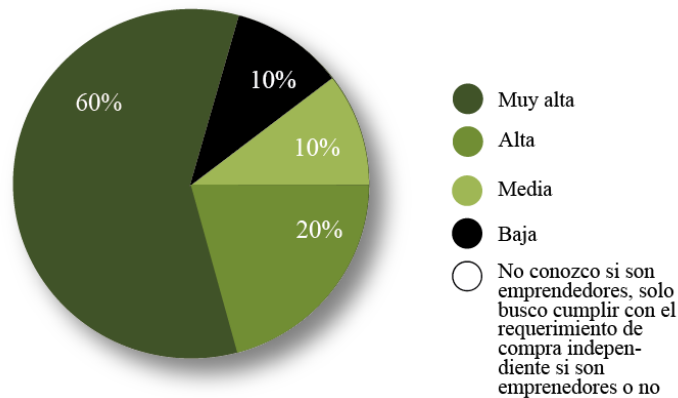
e. La experiencia con los productos adquiridos de la marca Shapebrand en cuanto a los siguientes ítems es:



f. Los materiales en los que están hechos los trofeos que compra son para usted:



g. ¿El nivel de importancia en cuanto a la decisión de compra de trofeos desarrollados por emprendedores con enfoque ambiental en su empresa es?



Conclusiones de la Encuesta

Debido a que la encuesta está dirigida sólo a clientes actuales, es posible realizar un análisis de fidelización para la formulación de un objetivo estratégico que utilice la importancia que tiene para las empresas, el reconocimiento a sus empleados o aliados para generar mayor frecuencia de ventas con mejores porcentaje de compra del producto de Shapebrand. De las empresas encuestadas, el 70% consideran muy importante el reconocimiento a través de premiaciones.

En vista de que el presupuesto de inversión en publicidad es el más bajo para más del 50% de las empresas encuestadas, sería necesario incentivar en los clientes el apoyo a la compra responsable que usa recursos ecológicos, y que son la mejor opción a la hora de promocionar sus productos o realizar publicidad corporativa.

Los clientes determinan las temporadas de año en el que se deben gestionar mejores estrategias de productividad y servicios de atención a clientes, con capacidad de respuesta a cada una de las solicitudes.

El mercado está interesado por las compras inclusivas y el apoyo a negocios verdes.

Análisis DOFA de factores clave de éxito y creación de estrategias alternativas

Con la anterior valoración de indicadores del ambiente externo e interno se tomó aquellos que presentan mayor impacto o que de forma directa, son más significativos para Shapebrand es decir aquellos con puntuación de 3 y 4, con el fin de generar los factores clave que serán de éxito o fracaso para el emprendimiento. En la siguiente matriz, se crean los factores seleccionando los indicadores de mayor impacto, para cada uno de los cuadrantes en el DOFA. De acuerdo a Humberto Serna, esta matriz es un primer acercamiento a la creación de estrategias corporativas, obtenida través de los cruces de los cuadrantes FO, FA, DO y DA.

Tabla 14. Matriz DOFA de factores clave de éxito y creación de estrategias alternativas

	Oportunidades	Amenazas
Análisis Externo	<ul style="list-style-type: none"> -Apoyo e incentivos gubernamentales al emprendimiento -Crecimiento económico de la industria y poder adquisitivo -Tendencias y beneficios de la publicidad creativa. -Inversión, poder adquisitivo y apoyo a la industria manufacturera por parte del mercado objetivo. -Derechos y protección a la propiedad 	<ul style="list-style-type: none"> -Controles y seguimiento de desempeño productivo. -Cumplimiento de proyecciones financieras. -Incremento del desempleo de sectores y condiciones vulnerables. -Apoyo al emprendimiento de iniciativa de ciencia y tecnología. -Privación de derechos de imagen en la publicidad.

<p>Análisis Interno</p>	<p>intelectual.</p> <ul style="list-style-type: none"> -Tendencias y apoyo a los negocios verdes. -Dinamismo en la industria de la publicidad. -Componentes de creatividad, estrategia, personalización y ecología en las nuevas tendencias del BTL -Acceso a derechos de propiedad industrial (marcas). -Derechos legales para muestras de publicidad creativa e innovadora (materiales visuales, publicidad extrema, y mensajes sociales implícitos en los productos publicitarios) -Grado de estandarización del producto y posibilidad de desarrollar internamente productos ofrecidos por los proveedores. -Mejor rendimiento del producto ofrecido comparado con los posibles productos sustitutos de la competencia, en términos de calidad, durabilidad y diseño. -Productos con un alto grado de diferenciación, reconocido a su vez por las empresas que comparten misma filosofía. -Tasa de crecimiento e inversión en el sector positiva. -Fondos de inversión y condonación de deudas. -Beneficios gubernamentales por la constitución de empresas por líderes jóvenes. -Alineación del negocio con los intereses sociales de las organizaciones. -Respuesta favorable del mercado para estrategias de masificación de producto. 	<ul style="list-style-type: none"> -Costos reducidos en la gestión de campañas BTL. -Baja tendencia de rendimiento publicitario. -Recortes en presupuesto publicitario en tiempos de crisis -Tendencias tecnológicas en la industria BTL -Estrategias de publicidad con tecnología de realidad aumentada -Aparición de la industria de impresoras 3D -Costos altos y tiempos cortos para la protección de derechos industriales. -Bajo de n° de proveedores identificados y dependencia de ellos en precio, calidad, importancia en la cadena de valor -Competencia contra las economías de escala de empresas industrializadas, con identificación de marca, y fácil acceso a insumos (conocimiento). -Existencia de sustitutos cercanos con precios más bajos y que general un bajo costo de cambio para los clientes. -No se presentan costos fijos elevados por la no definición formal de estos. -Crisis económica del país. -Impuestos a los productos de abastecimiento. -Altos costos legales después de la constitución de empresas jóvenes. -Contratos de empresas con proveedores de personería jurídica. -Competidores con estrategias tecnológicas para la producción, desarrollo de mercados e innovación.
<p>Fortalezas</p>	<p>Estrategias FO</p>	<p>Estrategias FA</p>

<ul style="list-style-type: none"> -Liderazgo y creatividad administrativa. -Responsabilidad social y ambiental de la organización. -Habilidad para la ejecución de proyectos. -Alta capacidad de innovación en la producción. -Calidad y entrega de valor a los clientes. -Buen grado de capacitación y conocimiento del personal actual. -Bajo costo de materias primas principales usadas en producción y alta rentabilidad por unidad de producto. -Fidelización de clientes (organizaciones) por la recompra de productos. -Exclusividad y calidad del producto terminado y uso de materiales reciclados. -Desarrollo de técnicas de producción manual para reproducción a nivel industrial. -Capacitación de personal 	<ul style="list-style-type: none"> -Participar en los programas y ferias de negocios a nivel público y privado. -Invertir en la protección de marca, procesos e invenciones industriales. -Tecnificar los sistemas de producción. -Consolidar planes de recuperación de residuos de papel a través de las empresas, que pueden actuar como proveedores en la cadena de valor. -Desarrollar procesos y herramientas automatizadas como reproducción de la producción manual, para la escalabilidad y diferenciación dentro de los mercados de producción masiva. -Articularse a iniciativas gubernamentales para capacitación sobre la administración de los recursos internos (capital, recurso humano y recursos físicos). -Potenciar la investigación en mejora de productos y procesos de producción limpios y de impacto positivo al entorno (estrategias de negocios verdes). 	<ul style="list-style-type: none"> -Diseñar mapa estratégico de mejora continua. Balanced Scorecard. -Generar alianzas con empresas de componente creativo y artístico (cine, parques temáticos, restaurantes). -Generar alianzas agencias de publicidad. -Actualizar las propuestas de innovación en los productos a las tendencias tecnológicas de la sociedad y el mercado. -Crear una propuesta comunicativa a través del producto sobre su aporte medioambiental, para la retención y captación de nuevos clientes potenciales. -Incrementar las frecuencias de contratación anual con clientes, con el fin de lograr reducción de costos mediante la negociación anual con proveedores.
Debilidades	Estrategias DO	Estrategias DA
<ul style="list-style-type: none"> -Bajo uso de tecnologías TIC -Debilidad en los sistemas de control y medición -Reducida participación en el mercado. -Debilidad en la formalización laboral. -Capacidad de respuesta a demandas de escala. -No hay organización contable sobre los ingresos y egresos de la empresa y estados financieros que permitan conocer la rentabilidad total del negocio. -Pérdida de oportunidades de negocio por la baja gestión de clientes. -Producción medianamente artesanal que reducen la eficiencia en la producción. -No hay objetivos financieros. -Infraestructura y espacio físico. -No hay tecnificación de procesos por la alta dependencia del líder. -Experiencia y conocimiento técnico por área. 	<ul style="list-style-type: none"> -Conocer la rentabilidad real del negocio a través de un plan financiero, para incrementar el acceso fondos de inversión. -Desarrollar programa para incursionar en mercados más atractivos. -Implementar estrategia de marketing verde basada en el cliente. -Implementar evaluaciones de desempeño. -Implementar herramientas TIC para el control de la documentación interna de la empresa (finanzas, información, operaciones y datos externos). -Crear programa para la gestión de clientes fidelizados, con el fin de aprovechar su poder adquisitivo en mayor número de temporadas en el año. 	<ul style="list-style-type: none"> -Búsqueda de inversionistas para mejorar la capacidad instalada. -Desarrollar plan de gestión humana. -Implementar estrategia de posicionamiento y ventaja competitiva para sectores de mayor poder adquisitivo. -Identificar una amplia gama de proveedores de insumos para Shapebrand para incrementar el poder de negociación y reducir la dependencia general de tiempo, calidad, y precios. -Encontrar y validar un mercado objetivo más reducido y de mayor valor con el fin de satisfacer los objetivos financieros mensuales y anuales. -Desarrollar propuestas comunicativas para los clientes, basadas en la imagen o producto publicitario, que comunique por sí sólo. -Consolidar legalmente a Shapebrand por consecuencia de contratación con grandes firmas o negocios con empresas del país.

Fuente: Elaboración propia

Capítulo IV. Plan estratégico de Shapebrand

Antecedentes económicos y resumen de la experiencia de validación de mercado del emprendimiento Shapebrand.

Se consultó con la gerente del emprendimiento sobre la información actual que podía suministrar acerca de Shapebrand, de acuerdo los años de funcionamiento y estrategias preventivas adoptadas, así, el emprendimiento contaba con:

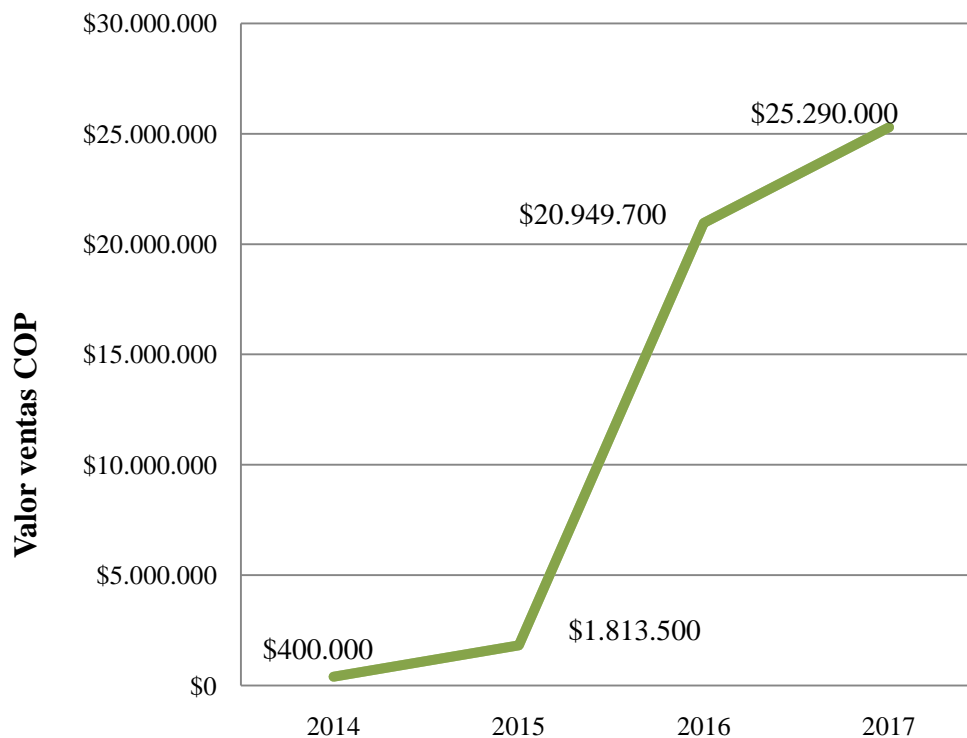
- Misión (documentos internos)
- Visión (documentos internos)
- Políticas (documentos internos)
- Portafolio digital de productos
- Gestión básica de redes sociales para la promoción
- No contaba con organigrama-Manual básico de procesos de producción

- Documento básico de registro de ingresos y egresos
- Gestión de cotizaciones y cuentas de cobro para la contabilidad
- Formatos para diseño de propuestas de producto
- Gerente, como único gestor permanente en el emprendimiento
- Manuscritos de constitución de empresa
- Activo intangible de dominio en la web

Sin embargo, los indicadores favorables de continuidad le han permitido permanecer con condiciones óptimas económicas por su capacidad de crecimiento. Desde el año 2015 Shapebrand inició su proceso de comercialización de productos publicitarios, especialmente la fabricación de trofeos y reconocimientos, validada por clientes como Uniminuto a través de Empreverde, La Fundación Bolívar Davivienda, los patrocinadores de Premio Cívico a nivel nacional Fundación Corona en Bogotá, Fundación Plan en Cartagena, Fundación Smurfit y Fundación Alvarallice en Cali y el Comité Intergremial de Caldas en Manizales.

Así mismo es posible presentar la capacidad de crecimiento económico dado por el histórico de ventas desde el año 2015, donde Shapebrand realiza los primeros prototipos y ventas a la Universidad, hasta el año 2017, fecha que al momento ha significado la consolidación de sus cuatrolíneas de producto (Ver capítulo de anexos)

Figura 5. Valor acumulado en ventas 2015 – 2017



Fuente: Elaboración Propia

Plan estratégico

Misión corporativa

Misión actual

Promover los medios alternativos de comunicación a través de la construcción de nuevas formas de publicidad creativa, para beneficio de empresas, agencias de publicidad y organizaciones sociales de la región, bajo el concepto ambiental con el uso de recursos post-consumo, fomentando las acciones de desarrollo sustentable.

Misión mejorada

Satisfacer las necesidades de comunicación alternativa y creativa de todo tipo de empresas, a través de la creación de arte publicitario y escalable con filosofía ambiental, usando materiales recuperados (papel) como diferenciación de la productividad y desempeño en el mercado y la sociedad, reconociendo el bienestar e importancia del capital humano para el rendimiento económico.

Visión corporativa

Visión actual

Para el año 2019 ser una agencia de publicidad eficiente en el desarrollo de estrategias de comunicación alternativa y mercadeo promocional para grandes marcas con posicionamiento nacional.

Visión mejorada

Lograr el crecimiento económico y sostenibilidad a través del desarrollo de estrategias creativas de comunicación alternativa y producción publicitaria artística, garantizando el cuidado y la promoción del medio ambiente a través de las empresas como clientes publicitarios para el año 2020.

Valores corporativos

-Actitud ética: Actuación bajo y acorde a los principios establecidos por la organización y creados por la sociedad, pues es la base para la confianza y creación de relaciones interpersonales en la empresa.

-Responsabilidad, compromiso y pasión: Destaca el nivel de pertenencia que tiene cada integrante con su labor asignada, resaltamos la importancia de que la responsabilidad, el compromiso y la pasión son la base y camino para el aprendizaje y dominio de cualquier disciplina.

-Honestidad y respeto: Refleja la armonía y ecosistema de confianza para que los empleados gocen de bienestar social, buen trato y confort en su lugar de trabajo.

-Laboriosidad: El Tiempo como uno de los más importantes activos es valorado por los integrantes de la organización, lo que estimula el espíritu de liderazgo individual.

Principios corporativos

-Servicio: El espíritu de servicio es clave entre colaboradores.

-Desarrollo personal: Creemos en la importancia de los talentos y habilidades que cada integrante de la empresa necesita desarrollar en su vida profesional, por esta razón cada uno posee la libertad de proponer para mejorar.

-Creatividad e iniciativa: Somos una organización con propósito de liderazgo en nuestro campo, a través del desarrollo del liderazgo a nivel interno.

-Innovación y mejora continua: Todos los proyectos estar soportados por metas de cumplimiento y procesos de retroalimentación que nos permiten rediseñar los procesos de calidad y optimización de recursos.

Formulación estratégica

De acuerdo a Fred David, existe un modelo integral de dirección estratégica, sobre el cual, para el emprendimiento Shapebrand se da desarrollo hasta la fase final de formulación estratégica *Generar, evaluar y seleccionar estrategias* de la figura, dando cumplimiento al objetivo de la investigación.

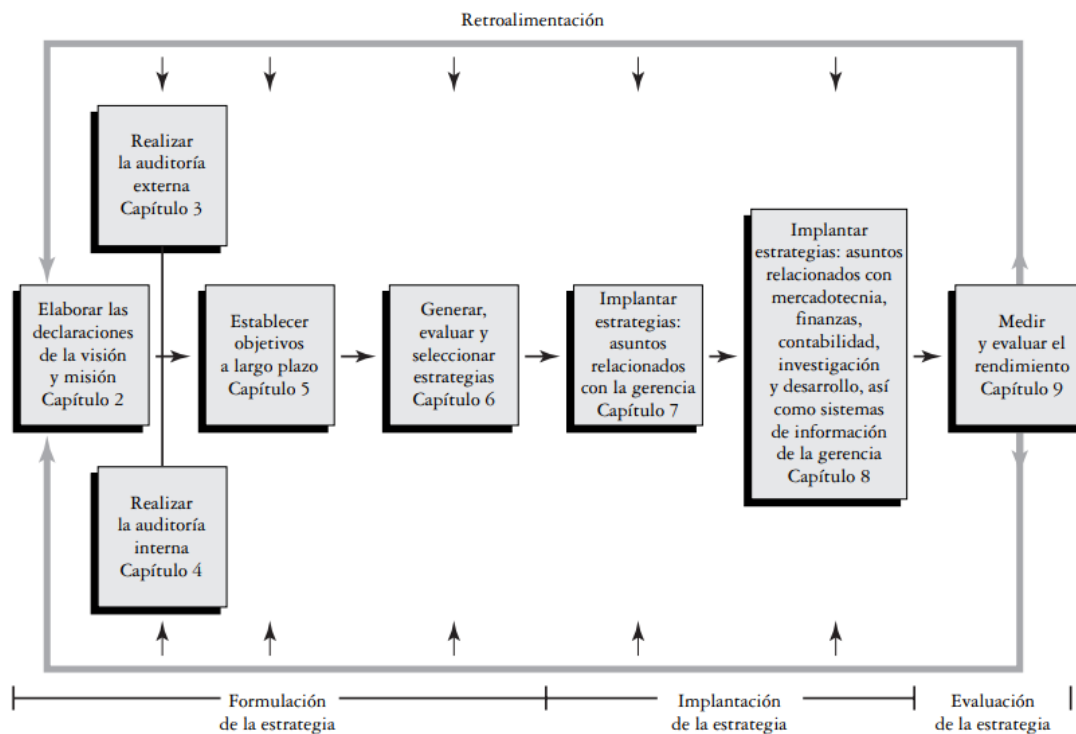


Figura 6. Modelo integral de dirección estratégica de Fred David, libro de *Conceptos de administración estratégica* (2003)

Después de los resultados obtenidos en el DOFA, se exponen nuevamente las opciones estratégicas del cruce de cuadrantes, oportunidades, fortalezas, debilidades y amenazas. Las estrategias FO son el cuadrante más importante y potencial para el emprendimiento, pues se usan las fortalezas internas para aprovechar las oportunidades del entorno, las estrategias FA usan las fortalezas para mitigar las amenazas del entorno, las estrategias DO aprovechan las oportunidades para disminuir las debilidades, y las estrategias DA son el cuadrante crítico, en el que se crean estrategias para disminuir las debilidades y mitigar las amenazas del entorno. Todas las estrategias están contempladas como caminos estratégicos y base para la formulación de los objetivos estratégicos vitales para Shapebrand.

Estrategias FO

- Participar en los programas y ferias de negocios a nivel público y privado.
- Invertir en la protección de marca, procesos e invenciones industriales.
- Consolidar planes de recuperación de residuos de papel a través de las empresas, que pueden actuar como proveedores en la cadena de valor.
- Desarrollar procesos y herramientas automatizadas como reproducción de la producción manual, para la escalabilidad y diferenciación dentro de los mercados de producción masiva.
- Articularse a iniciativas gubernamentales para capacitación sobre la administración de los recursos internos (capital, recurso humano y recursos físicos).
- Potenciar la investigación en mejora de productos y procesos de producción limpios y de impacto positivo al entorno (estrategias de negocios verdes).

Estrategias FA

- Diseñar mapa estratégico de mejora continua y sistema de seguimiento y control (Balanced Scorecard).
- Generar alianzas con empresas de componente creativo y artístico (cine, parques temáticos, restaurantes).
- Generar alianzas con agencias de publicidad.
- Actualizar las propuestas de innovación en los productos, a las tendencias tecnológicas de la sociedad y el mercado.
- Crear una propuesta comunicativa a través del producto sobre su aporte medioambiental, para la retención y captación de nuevos clientes potenciales.
- Incrementar las frecuencias de contratación anual con clientes, con el fin de lograr reducción de costos si se realiza negociación anual con proveedores de insumos.

Estrategias DO

- Conocer la rentabilidad real del negocio a través de un plan financiero, para incrementar el acceso fondos de inversión.
- Desarrollar programa para incursionar en mercados más atractivos.
- Implementar estrategia de marketing verde basada en el cliente.
- Implementar evaluaciones de desempeño.

-Implementar herramientas TIC para el control de la documentación interna de la empresa (finanzas, información, operaciones y datos externos.

-Crear programa para la gestión de clientes fidelizados, con el fin de aprovechar su poder adquisitivo en mayor número de temporadas en el año.

Estrategias DA

-Búsqueda de inversionistas para mejorar la capacidad instalada.

-Desarrollar plan de gestión humana.

-Implementar estrategia de posicionamiento y ventaja competitiva para sectores de mayor poder adquisitivo.

-Identificar una amplia gama de proveedores de insumos para Shapebrand para incrementar el poder de negociación y reducir la dependencia general de tiempo, calidad, y precios.

-Encontrar y validar un mercado objetivo más reducido y de mayor valor con el fin de satisfacer los objetivos financieros mensuales y anuales.

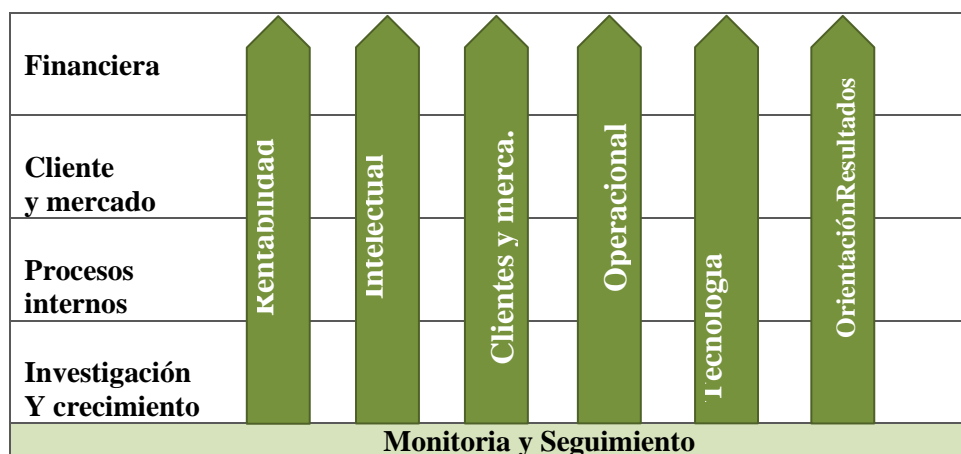
-Desarrollar propuestas comunicativas para los clientes, basadas en la imagen o producto publicitario, que comunique por sí sólo.

-Consolidar legalmente a Shapebrand por consecuencia de contratación con grandes firmas o negocios con empresas del país.

Objetivos estratégicos de mediano plazo(tres años)

Considerando que el proceso de creación y selección nunca debe considerar todas las opciones estratégicas, el equipo gerencial de Shapebrand decide optar por aquellas que se ubican en las áreas estratégicas de la organización dadas por Humberto Serna (2008c) en su libro de Gerencia Estratégica, las cuales se agrupan de la siguiente forma en la figura y cada área está integrada por ejes estratégicos o transversales, para los cuales se genera una filosofía particular de cumplimiento por parte de Shapebrand.

Tabla 15. Ejes y áreas estratégicas de la organización



Fuente: Elaboración propia en base a los ejes estratégicos de Humberto Serna, Gerencia Estratégica (2008d)

Objetivo estratégico financiero

Consolidar financieramente Shapebrand a través del apalancamiento económico y de la gestión correcta de dichos recursos de fuente propia y de terceros, para fortalecer las estrategias de rentabilidad general de la empresa y de las decisiones por área.

Objetivo estratégico de clientes y mercado

Incrementar la participación del mercado actual, a través de la identificación de nuevos perfiles de clientes, desarrollo, mejoramiento en innovación en líneas de productos y servicios, con el fin de captar y mantener clientes rentables para Shapebrand y satisfacer metas de ventas mensuales.

Objetivo estratégico de procesos internos

Integrar soluciones industriales y de carácter tecnológico, para impulsar y fortalecer la capacidad productiva y gestión eficiente y actualizada de procesos administrativos, como herramienta para la competitividad.

Objetivo de investigación y crecimiento

Desarrollar y garantizar la protección de invenciones, a través del acceso a beneficios de propiedad industrial, por la creación de soluciones industriales, desde los colaboradores a nivel interno hasta la información conocida por la competencia.

Así mismo, se expone la filosofía adoptada por cada eje estratégico que es transversal a cada factor táctico mencionado, financiero, cliente, procesos internos e investigación y desarrollo.

Filosofía de rentabilidad

La rentabilidad de Shapebrand se establece mediante el seguimiento continuo de los procesos financieros que garantizan el uso adecuado de los recursos que ingresan, tanto internos como externos manteniendo la empresa no solo en una condición sostenible sino en un crecimiento significativo.

Filosofía de capital intelectual

Shapebrand desarrolla continuamente un trabajo en equipo que permite la participación intelectual en conjunto, abriendo espacios de opinión que se evalúan, permitiendo desarrollar una mejora continua de los procesos sin perder la esencia y despertando la motivación a través de la creatividad y los nuevos retos que marcan la diferencia en un tan mercado versátil como el de la publicidad BTL.

Filosofía de gestión de clientes y mercado

Los clientes y el mercado son los que garantizan el éxito de una empresa por tal razón Shapebrand, trabaja constantemente en la satisfacción de los mismos mediante la estrategia de innovación, creatividad y mejora continua hacia estos públicos, brindando además calidad y cumplimiento, así como la ampliación del mercado, mediante estrategias como el reconocimiento a través de medios de comunicación que resaltan el valor agregado innovador mediante la utilización de recursos recuperados y que contribuyen a la conservación del medio ambiente.

Filosofía de excelencia operacional

Se busca constantemente mejorar los procesos industriales que garanticen la eficacia de los tiempos de entrega sin alterar uno de los componentes importantes con los que se cuentan, como el de contribuir a minimizar el impacto ambiental a través de procesos industriales y tecnificados, sin dejar de lado el capital humano que constituye uno de los componentes clave para Shapebrand y en el cual se desarrollan capacitaciones integrales, que permitan un ambiente motivacional y de participación.

Filosofía de tecnología

Las TICS constituyen una herramienta fundamental que mejoran la comunicación interna y externa agilizando los tiempos y calidad en todas las gestiones administración que se realicen.

Filosofía de orientación a los resultados

Los balances periódicos evaluados son sin duda los indicadores reales de cumplimiento que permiten evaluar los logros obtenidos en todos los aspectos de la empresa, estableciendo periodos regulares a corto, mediano y largo plazo.

A continuación se muestran los resultados obtenidos de los siguientes pasos:

- a) Análisis del entorno general (factores político, económico, social, tecnológico, ecológico y legal) y evaluación de indicadores de impacto de oportunidades y amenazas
- b) Análisis del entorno específico o de competitividad (proveedores, competidores, clientes, productos sustitutos y evaluación de indicadores de impacto de oportunidades y amenazas.
- c) Análisis del entorno organizacional basado en los conceptos teórico-administrativo de auditoría interna y en las perspectivas de la experiencia del cliente interno de Shapebrand (colaboradores) complementando las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas través del *Focous Group*. (Ver anexos de trabajo de campo)
- d) Conclusiones del trabajo del campo (encuestas) realizado sobre la base de datos de clientes actuales de Shapebrand, como herramienta para la contribución de la estrategia desde “El Triángulo” de Arnoldo Hax, especialmente en la opción de posicionamiento estratégico de mejor producto.
- e) Elaboración de lista integrada de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.
- f) Creación de factores clave de éxito a través del DOFA.
- g) Selección de estrategias de largo plazo basadas en el área financiera, clientes, procesos internos e investigación y desarrollo, con su respectiva filosofía para los ejes estratégicos. Y;
- h) Definición de los objetivos estratégicos de mediano plazo (tres años) para los cuales se desarrolla la guía general del plan de acción para el plan estratégico de mejora continua, expuesto en la siguiente tabla:

Tabla 16. Guía general del plan de acción para el plan estratégico (diseño del plan estratégico)

Objetivo estratégico	Estrategias	Meta			Responsable
		2018	2019	2020	
Objetivo	1. Apalancamiento financiero	-Construcción del plan de negocios integral -Búsqueda y validación de fondos de inversión	-Desembolso de dinero de la inversión -Inicio de ejecución de la inversión	-Resultados de corto plazo del retorno de inversión entre un 25% y 50%	Administrador financiero

estratégico financiero	2.Herramientas de seguimiento y control financiero	-Investigación de herramientas TIC en el mercado de software -Compra e integración de licencias.	-Identificación de indicadores y estados financieros -Alcance de capital empresarial de \$ 10'000.000 mensuales	-Mantenimiento del rendimiento de indicadores financieros–Creación de historial financiero para el fortalecimiento de la vida crediticia de la empresa	Administrador financiero
Objetivo estratégico de clientes	3.Investigación de mercado y prueba de productos	-Desarrollo de la mezcla integral de mercadeo (marketing verde). -Desarrollo y prueba de líneas de producto y servicios de publicidad BTL	-Contratación a colaboradores especialistas en estrategias de comunicación alternativa -Captación de clientes internacionales	-Posicionamiento de servicios de publicidad BTL y productos publicitarios ecológicos.	Mercadólogo
	4.Ejecución de nuevas líneas de servicio (servicios de publicidad BTL)	-Captación de nuevos perfiles de clientes empresariales -Diseño de la implementación e introducción de nuevos productos y servicios al mercado.	-Crecimiento de la participación del mercado en un 50% -Captación de nuevos perfiles de clientes empresariales	-Dominio del poder negociador por la implementación de estrategias de masificación especial de productos publicitarios.	Mercadólogo
Objetivo estratégico de procesos internos	5. Incremento de la capacidad instalada.	-Desarrollo de prototipo industrial para la producción de figuras publicitarias en masa -Ampliación de la planta de producción actual.	-Primer prueba de mejoramiento industrial para la producción de figuras publicitarias en masa. -Reducir los tiempos de producción artesanal en un 50%	-Aumento de la capacidad instalada en un incremento de la productividad del 100% -Mejoramiento de la calidad del producto y servicio.	Investigador
	6. Implementación de soluciones TIC para la administración.	-Software para el manejo de la información -Software para el manejo de contenidos digitales de promoción.	-Alineamiento de soluciones TIC para la administración (nóminas, sistemas de CRM, comunicación interna y externa de la empresa, evaluaciones de desempeño por área)	-Reducción de tiempos en los procesos administrativos en más del 50% -Claridad y seguridad en el tratamiento de la información interna	Investigador
Objetivo estratégico de investigación y crecimiento	7.Consolidación legal del emprendimiento para acceso a protección industrial	-Rediseño y ajuste de imagen corporativa de Shapebrand -Recolección de documentos y gestión para la legalización -Criterios de formalización en la contratación de colaboradores	-Registro de marca -Revisión de condiciones para la compra de patentes industriales -Contratación de personal para el liderazgo de cada área de la empresa.	-Reconocimiento de marca a nivel internacional -Creación de alianzas estratégicas con agencias BTL internacionales.	Gerente e investigador
	8.Investigación, pruebas de proceso y técnicas de producción para la competitividad.	-Diseño de implementación de sistemas de producción de insumos complementarios de productos -Desarrollo de ventaja competitiva para el desempeño en la industria	-Desarrollo de maquinaria para la transformación de la materia prima reciclada -Capacitación y entrenamiento de los colaboradores para el rendimiento y la calidad en la producción	-Diseño y consolidación de fábrica de procesos sistemáticos para la producción publicitaria -Consolidación de alianzas estratégicas con iniciativas de aprovechamiento de residuos para el abastecimiento de la materia prima.	Gerente e investigador

Fuente: Elaboración propia con base al libro de Conceptos de Administración Estratégica de David Freud (2003) y el libro de Proceso administrativo para las organizaciones del siglo XXI de Cesar Bernal y Hernán Sierra (2008)

El formato presentado sirve de guía del plan estratégico en el que se contempla el objetivo estratégico, en este caso se resume el nombre del objetivo en la primer columna; se establecen las estrategias del cómo se cumplirá el objetivo a tres años basadas en el proceso de

selección de las mismas en la segunda columna; se definen las metas de cumplimiento para cada objetivo y para cada año; y por último se designa el área y encargado responsable del cumplimiento del objetivo.

A continuación y adicional al plan de acción se realiza la asignación del presupuesto para el desarrollo de las acciones por año y por estrategia para su esclarecimiento y facilidad de uso y posterior aplicación.

Tabla 17. Guía general del plan de acción para el plan estratégico (presupuesto)

Estrategia	Responsable	Valor de la inversión			
		Año 1	Año 2	Año 3	Total
Estrategia 1	Administrador financiero	\$ 2'000.000	\$ 2'000.000	\$ 2'000.000	\$ 6'000.000
Estrategia 2	Administrador financiero	\$ 3'000.000	\$ 2'000.000	\$ 2'000.000	\$ 7'000.000
Estrategia 3	Mercadólogo	\$ 14'000.000	\$ 4'200.000	\$ 4'200.000	\$ 21'400.000
Estrategia 4	Mercadólogo	\$ 4'200.000	\$ 4'200.000	\$ 4'200.000	\$ 12'600.000
Estrategia 5	Investigador	\$ 19'000.000	\$ 12'000.000	\$ 1'600.000	\$ 32'600.000
Estrategia 6	Investigador	\$ 2'200.000	\$ 1'200.000	\$ 1'200.000	\$ 4'600.000
Estrategia 7	Gerente e investigador	\$ 5'000.000	\$ 8'000.000	\$ 3'000.000	\$ 16'000.000
Estrategia 8	Gerente e investigador	\$ 3'000.000	\$ 7'000.000	\$ 3'000.000	\$ 13'000.000

Fuente: Elaboración propia con base al libro de Proceso administrativo para las organizaciones del siglo XXI de Cesar Bernal y Hernán Sierra (2008)

Capítulo V. Conclusiones y anexos

Conclusiones

Gracias al cumplimiento de los objetivos específicos, se da solución al problema planteado inicialmente, esta constituye la propuesta de la primera fase de direccionamiento estratégico del emprendimiento Shapebrand “Plan estratégico de mediano plazo”.

Se recomienda realizar investigación para la fase de alineamiento de plan estratégico, para la consolidación del direccionamiento estratégico.

Se recomienda realizar propuesta de investigación y desarrollo de procesos industrializados para el cumplimiento de la estrategia de “Investigación y crecimiento”.

Aunque la industria publicitaria pasa por ciclos de crisis económicas, presenta una tendencia constante de crecimiento, pues para la sociedad y el mercado es el motor de movimiento de los negocios y por tanto una actividad facilitadora de crecimiento económico del país.

Hoy en día existen dos tendencias fuertes y de gran interés por parte de la sociedad, la tecnología y el medio ambiente, campos para los cuales es necesaria la innovación de estrategias en las naciones que generen la complementación de ambos escenarios.

La administración no sólo debe estar basada en el uso de los recursos, su tendencia también está orientada hacia el pensamiento prospectivo y la transformación social por parte de los gerentes.

Anexos.

Base de datos de clientes

Biomax

Café Ruisseñor
Creo en el Agro
Empreverde/Uniminuto (Girardot)
Empreverde/Uniminuto (Madrid)
Empreverde/Uniminuto (Pasto)
Empreverde/Uniminuto (Rectoría)
Empreverde/Uniminuto (Sede Principal)
Empreverde/Uniminuto (Soacha)
Prog. Comunicación Social
Prog. Psicología
Prog. Admon Empresas
Prog. Trabajo Social
Prog. Admon Financiera
Empreverde/Uniminuto (Zipaquirá)
Fenix Semillero
Francachela Café
Fundación Bolívar Davivienda
Fundación Corona (Premio cívico)
Fundación Plan (Premio cívico)
Fundación Smurfit kappa (Premio cívico)
Comité Intergremial de Caldas
Fundación Alvaralice
Leo Burnett
Peace Startup
Undisclosed
Uniminuto/centro progresas
Zambrano Digital
Barker Social
RECCO
AFE Asociación de Fundaciones Empresariales
Parque Científico de Innovación Social

Líneas de productos publicitarios Shapebrand



TROFEOS Y RECONOCIMIENTOS



MANO DE LIDERAZGO

\$ 70.000 Unidad

Dimensiones
Alto 17cm
Base 13*11cm



MICRÓFONO DE RADIO

\$ 65.000 Unidad

Dimensiones
Alto 18cm
Base 13*11cm



MICRÓFONO DE RADIO

\$ 75.000 Unidad

Dimensiones
Alto 17cm
Base 13*11cm





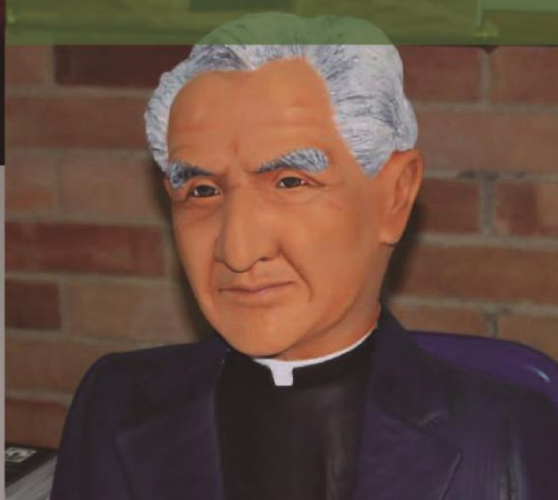
TROFEOS Y RECONOCIMIENTOS



BUSTOS DE PERSONAS

\$ 2'000.000 Unidad

Dimensiones
TAMAÑO REAL



ESTATUILLAS PARA ESCRITORIO

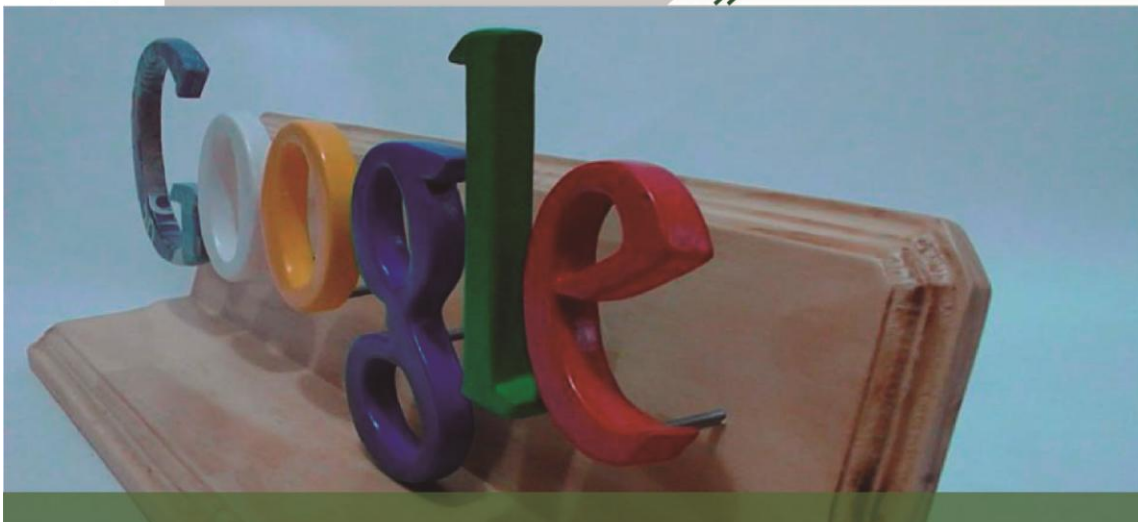
\$ 170.000 Unidad

Dimensiones
Alto 25cm
Base 13*11cm





MARCAS BRANDING



MARCAS Y LOGOTIPOS GOOGLE

\$ 120.000 Unidad

Dimensiones
Alto 12cm
Base 35cm*11cm



CRUZ MINUTO DE DIOS

\$ 35.000 Unidad

Dimensiones
Alto 12cm
Base 8cm*7cm



CAFÉ RUISEÑOR

\$ 65.000 Unidad

Dimensiones
Alto 18cm
Base 13*11cm

Trabajo de campo investigación interna a través de *Focous Group*

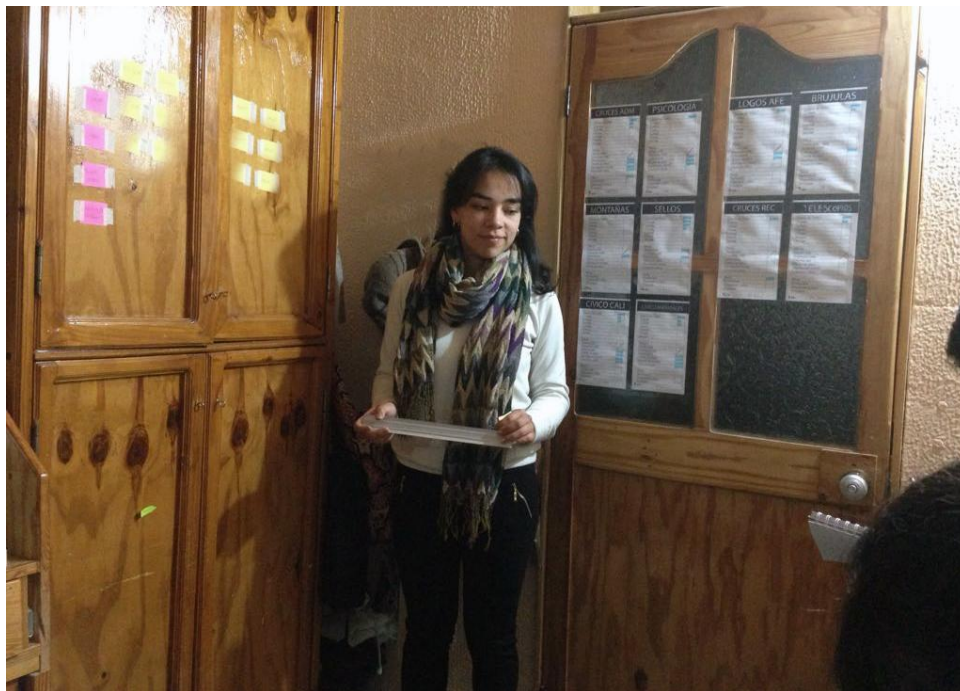


Figura 7. Investigación y entrevista a los colaboradores de Shapebrand con metodología *Focous Group*



Figura 8. Investigación y entrevista a los colaboradores de Shapebrand con metodología *Focous Group*

Referencias

- Emprendeverde. (2017). Comercializadora Social Emprendeverde. uniminuto.edu
- Villamarín, V. (2012). Plan de negocios para la comercialización de artículos publicitarios ecológicos en tetracuero. Trabajo de Titulación para Magister en Administración de Empresas. Universidad de las Américas. Recuperado de: <http://dspace.udla.edu.ec/bitstream/33000/3074/6/UDLA-EC-TMAEM-2012-03.pdf>
- Fred, D. (2008). Conceptos de Administración Estratégica. PERSON EDUCATION. México.
- Serrano, L. (2017). Experiencias e Influencias, dos tendencias en publicidad. InformaBTL, promociones, activaciones y Below the Line. Recuperado de: <http://www.informabl.com/experiencias-e-influencers-dos-tendencias-en-publicidad/>
- Schnell, B (2001). *Las estrategias de comunicación en la publicidad orientada al cambio social, Un análisis comparativo de campañas publicitarias realizadas en Alemania y España desde la perspectiva de la lingüística y de la especificidad cultural*. Universidad Pontificia Comillas. Madrid. pag
- Santo, C. (2012). Philip Kotler tiene razón, la mejor publicidad es la que hacen los clientes satisfechos. Puromarketing.com. Recuperado de: <http://www.puromarketing.com/53/14200/kotler-tiene-mucha-razon-mejor-publicidad-hacen-clientes.html>
- León, F. (2015). ¿Qué es el BLT? Algunas ideas clave. Merca 2.0, mercadotecnia, publicidad medios. Recuperado de: <https://www.merca20.com/que-es-el-btl-algunas-ideas-clave/>
- Portafolio. (2014). La publicidad BTL va al grano. Portafolio.co. Recuperado de: <http://www.portafolio.co/tendencias/publicidad-btl-grano-52128>
- PESTLEanalysis Contributor. (Agosto 22 de 2014). WHAT IS THE PESTLANALYSIS AND WHY IS USEFUL. Recuperado de: <http://pestleanalysis.com/what-is-pest-analysis/>
- BPO Centro de Comercio. (2017). PESTEL.Blogpost.com. Recuperado de: <http://bpocentrodecomercio.blogspot.com.co/2017/03/el-analisis-pestel.html>
- Alcaldía de Soacha. Plan de Desarrollo Municipal 2016-2019 Juntos Formando Ciudad. Capítulo 7. Recuperado de: <http://www.alcaldiasoacha.gov.co/seleccione-la-opcion-deseada/plan-de-desarrollo-municipal>

Alcaldía Mayor de Bogotá. Proyecto del Plan de Desarrollo 2016-2020. Segundo eje transversal, Desarrollo económico basado en el conocimiento. Bogotá Humana. Pag. 273
Recuperado de: <file:///D:/Descargas/Proyecto-Plan-de-Desarrollo-2016-2020.pdf>

Escobar, W. (2013). Marco Legal para la política nacional del emprendimiento. Revista Mprende. Recuperado de: <http://mprende.co/emprendimiento/marco-legal-para-la-pol%C3%ADtica-nacional-de-emprendimiento>

OMPI. (2016). Principios básicos del derecho de autor y los derechos conexos. Organización Mundial de Propiedad Intelectual. Recuperado de: http://www.wipo.int/edocs/pubdocs/es/wipo_pub_909_2016.pdf

Nayaradou, M. (2017). La publicidad y el crecimiento económico. Asociación Nacional de Anunciantes ANDA. Recuperado de: <http://www.andacol.com/index.php/75-revista-anda/revista-anda-41/458-la-publicidad-y-el-crecimiento-economico>

Simian, H. (2013). 7 Tipos de publicidad. La Ruending. Blogpost. Recuperado de: <https://larueding.com/2013/06/24/7-tipos-de-publicidad/>

Vargas, A. (2014). El BTL ocupa el primer lugar de inversión en la torta publicitaria con una inversión de \$ 1,29 millones. Diario La República LR. Recuperado de: http://www.larepublica.co/empresas/sector-btl-ocupa-primer-lugar-en-la-torta-publicitaria-con-inversi%C3%B3n-de-129-billones_127851

Acosta, R. (2015). Publicidad: Un aliado en tiempos de crisis. Coach Latinoamérica. Recuperado de: <http://www.coachlatinoamerica.com/blog/publicidad-en-tiempo-de-crisis/>

López, J. (2016). Impresoras 3D. Centro de Análisis y prospectiva, Gabinete Técnico de la guardia civil. Recuperado de: http://intranet.bibliotecasgc.bage.es/intranet-tmpl/prog/local_repository/documents/17854.pdf

Magretta, J. (2013). Para entender a Michael Porter. Grupo editorial PATRIA. México.

MINAMBIENTE, (2017). Plan Nacional de Negocios Verdes. Bogotá, Colombia. Recuperado de: <http://www.minambiente.gov.co/index.php/component/content/article/1385-plantilla-negocios-verdes-y-sostenibles-40>

Sloan, A. (2017). ArnoldoHax. Faculty and Research.MIT Management Sloan School.Cambirdge.Recuperado de: <http://mitsloan.mit.edu/faculty-and-research/faculty-directory/detail/?id=41349>

Hax, A y Wilde, D. (2003). El Proyecto Delta. El Modelo Delta una nueva Perspectiva para los Negocios. Edito Norma S.A. Bogotá. Recuperado de: <https://books.google.es/books?id=q-scg7hzkAsC&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false>

Amaya, J. (2014). *Gerencia & Planeación Estratégica*. ISBN: 978-958-44-0578-4

(Bonel, J. Bonel, F y Fontaneda, I. (2002). Nuevo Modelo de Creación de Valor para la Nueva Economía-Dinamizando el Modelo Delta. Escuela Politécnica Superior Departamento de Ingeniería Civil. Área de Organización de Empresas. España. Recuperado de:

http://adingor.es/congresos/web/uploads/cio/cio2002//estrategia_competitividad_innovacion/C041.pdf

Marchione, J. (2005). El “Proyecto Delta” y los sistemas de información de costos, ¿son realmente compatibles?. Pontificia Universidad Católica Argentina Santa María de los Buenos Aires. Argentina. Recuperado de:

http://www.revistaiic.org/articulos/num2/articulo4_esp.pdf

Contreras, E. (2012). El concepto de estrategia como fundamento de la planeación estratégica. Universidad Nacional de Colombia. Sucre. Recuperado de:

<http://www.redalyc.org/html/646/64629832007/>

Bitar, D. (2017). 2017 un año de contrastes para la industria publicitaria. Revista P&M. Comunicación. Recuperado de: <http://www.revistapym.com.co/2017-ano-contrastes-la-industria-publicitaria>

EAE, (s.f). ¿En qué consiste el análisis PESTEL de entornos empresariales? Retos directivos Liderazgo empresarial. EAE BussinessSchool. Recuperado de: <http://retos-directivos.eae.es/en-que-consiste-el-analisis-pestel-de-entornos-empresariales/>

Gunn Report. (2016). The most awarded countries and Agencies in the World. Recuperado de: <https://www.gunnreport.com/index.cfm?>

Gazón, A. (2015). El sector cultural quiere aumentar su participación en el PIB a 3,6% para 2016. LR La República. Recuperado de: <https://www.larepublica.co/ocio/el-sector-cultural-quiere-aumentar-su-participacion-en-el-pib-a-36-para-2016-2237401>

Ardila, I. (2015). Economía Naranja ¿En qué consiste? Revista P&M Publicidad y Mercadeo. Recuperado de: <http://www.revistapym.com.co/destacados/creatividad-qu-consiste-econom-naranja>

Buitrago, F. (2013). Economía Naranja. ¿Qué es la Economía Naranja? Pág. 37. Recuperado de:

<https://publications.iadb.org/bitstream/handle/11319/3659/La%20economia%20naranja:%20Un%20oportunidad%20infinita.pdf>

ABC Publicitario. (2017). Agencias. [abcpublicitario.com](http://www.abcpublicitario.com). Recuperado de:
<https://www.abcpublicitario.com/>

Gomez, G. Terán, R. Guerrero, A. Galvez, L. Restrepo, C. Echandía, D. Valderrama, A yChaux, G, (1968). Ley 16 de 1968 Congreso de la República. Red Jurista. Recuperado de:
https://www.redjurista.com/Documents/ley_16_de_1968_congreso_de_la_republica.aspx#/

GestioPolis.com Experto. (2001) ¿Cómo se clasifican las sociedades mercantiles?
Recuperado de:<https://www.gestipolis.com/como-se-clasifican-las-sociedades-mercantiles/>

ABC Publicitario. (2017). Servicios + proveedores. [abcpublicitario.com](http://www.abcpublicitario.com). Recuperado de:
https://www.abcpublicitario.com/busqueda/resultado-servicios-depto.php?pageNum_rsBusEmp=1&totalRows_rsBusEmp=1133&bCiu=01

Referencia de tablas y figuras

Supersociedades, (2015). Invest in Bogotá. Recuperado de:
<http://es.investinbogota.org/invierta-en-bogota/en-que-invertir-en-bogota/industrias-creativas-bogota>

DANE-Ministerio de Cultura. Cuenta satélite de Cultura (2017). Recuperado de:
http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/pib/sateli_cultura/2005_2016/Bole_Cta_Sat_Cul_2005_2016.pdf

Fred, D. (2003). Conceptos de Administración Estratégica. PERSON EDUCATION. México.

Bernal, C y Sierra, H. (2008). Proceso administrativo para las organizaciones del siglo XXI. PERSON EDUCATION. México.

Referencias legales (marco normativo)

Ley 1780 de 2016.

El Código Colombiano de Autorregulación Publicitaria.

Plan nacional de Negocios Verdes.

Organización Mundial de Propiedad Intelectual

The Global Index of Creative Advertising

Ley 16 de 1968 sobre la resolución del Código de Comercio.

Ley 410 de 1994 sobre la normatividad de las formas de publicidad exterior.