

# PLAN ESTRATÉGICO DE EXPANSIÓN DE LA EMPRESA SIGMA MÓVIL SAS

Autor:  
Luz Aida Carvajal Hernández

Trabajo de grado para optar por el título de  
Magister en Administración

Director del trabajo de Grado:  
Ana Cristina González León

Universidad ICESI  
Facultad de ciencias Administrativas y Económicas  
Cali, Junio 2014

# TABLA DE CONTENIDO

Pág.

TABLAS .....	3
GRÁFICOS .....	4
RESUMEN .....	5
SUMMARY .....	7
INTRODUCCIÓN .....	9
1. MODELO DEL NEGOCIO .....	12
1.1. PROPUESTA DE VALOR DE SIGMA MOVIL .....	12
1.2. SEGMENTO DE CLIENTES DE SIGMA MOVIL .....	14
1.3. ¿CÓMO HACE DINERO SIGMA MOVIL EN ESTE NEGOCIO? .....	15
1.4. LÓGICA ECONÓMICA DEL NEGOCIO .....	16
2. ANALISIS DEL AMBIENTE EXTERNO DE SIGMA MOVIL.....	20
2.1 ANALISIS DEL AMBIENTE GENERAL .....	20
a) Económicos .....	21
b) Tecnológico: .....	22
c) Legales: .....	23
2.2 ANALISIS DE LA INDUSTRIA .....	25
a) Poder de negociación de los compradores o clientes: .....	25
b) Poder de negociación de los proveedores:.....	25
c) Amenaza de nuevos entrantes: .....	26

d)	Amenaza de productos sustitutos:.....	27
e)	Rivalidad entre los competidores:.....	27
3.	ANALISIS DEL AMBIENTE INTERNO DE SIGMA MOVIL.....	31
3.1	CADENA DE VALOR.....	31
a)	Operaciones e Infraestructura tecnológica .....	32
b)	Desarrollos de productos y servicios .....	33
c)	Marketing y ventas .....	33
d)	Soporte y Servicio posventa.....	34
3.2	ANALISIS DE RECURSOS Y CAPACIDADES .....	35
3.3	ANÁLISIS FINANCIERO.....	38
a)	Indicadores de Liquidez.....	39
b)	Indicadores de actividad.....	40
c)	Indicadores de endeudamiento .....	41
d)	Indicadores de rentabilidad y crecimiento .....	42
4.	ANALISIS COMPETITIVO .....	46
5.	CONCLUSIONES DEL ANÁLISIS ESTRATÉGICO, MATRIZ DOFA .....	50
6.	MISIÓN, VISIÓN Y OBJETIVOS ESTRATÉGICOS .....	52
6.1.	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS .....	54
6.2.	MAPA ESTRATÉGICO EN EL BALANCED SCORECARD (BSC) .....	55
6.3.	TABLERO DE CONTROL PARA LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS .....	57
	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	65
	BIBLIOGRAFÍA.....	70

## TABLAS

Tabla 1 - Clasificación de las empresas, según Bacoldex año 2013 .....	15
Tabla 2 - Estado de Resultados Sigma Movil en porcentajes .....	16
Tabla 3 – Matriz EFE .....	29
Tabla 4 – Tabla de Recursos y Capacidades de Sigma Móvil .....	36
Tabla 5 – Indicadores de Liquidez de Sigma Móvil SAS.....	39
Tabla 6 – Indicadores de Actividad de Sigma Móvil.....	40
Tabla 7 – Indicadores de Endeudamiento de Sigma Móvil .....	41
Tabla 8 – Indicadores de Rentabilidad y Crecimiento de Sigma Móvil .....	44
Tabla 9 – Matriz EFI.....	45
Tabla 10 – Matriz de evaluación del perfil de competidores de Sigma Móvil para SMS Masivo.....	47
Tabla 11– Matriz de evaluación del perfil de competidores de Sigma Móvil para E-mail Marketing.....	48

## GRÁFICOS

Gráfico 1 – Modelo de Negocio CANVAS de la empresa Sigma Movil.....	18
Gráfico 2 – Cadena de Valor de la empresa Sigma Móvil .....	32
Gráfico 3 - Análisis de Recursos y Capacidades de Sigma Móvil.....	37
Gráfico 4 – Matriz DOFA de Sigma Móvil .....	50
Gráfico 5 – Mapa estratégico de los objetivos del plan estratégico de Sigma Móvil .....	56

## RESUMEN

El presente trabajo tiene como objetivo aportar un conjunto de herramientas y estrategias que contribuyan al crecimiento, expansión y permanencia a largo plazo de Sigma Móvil.

Éste proyecto surge de la necesidad de la gerencia para orientar y encaminar la empresa hacia oportunidades económicas atractivas, determinar los segmentos objetivos, crear la mezcla de mercadeo que permita masificar la venta de los productos y servicios de la compañía en otras áreas geográficas del país.

El punto de partida es el conocimiento del negocio y la propuesta de valor que permite identificar la lógica de Sigma Móvil, a través de la aplicación del modelo planteado por Joan Magretta y el modelo Canvas de Alexander Osterwalder & Yves Pigneur.

Para determinar las oportunidades y amenazas de Sigma Móvil, se hace uso de la herramienta de análisis PEST, la cual evalúa todos los elementos externos que puede favorecer o afectar la empresa en el desarrollo de su estrategia. También es importante identificar aquellos factores claves de la industria a través de un análisis que identifique las cinco fuerzas de Porter.

El paso a seguir es la evaluación interna de la compañía, con el propósito de identificar las fortalezas y debilidades existentes. Para ello, se hace uso del análisis de la cadena de valor propuesta por Michael Porter, seguido del análisis en los recursos y capacidades e indicadores financieros. Toda ésta información complementa la matriz DOFA de Sigma Móvil, siendo este el punto clave para el desarrollo de la estrategia.

Por último, se construye la misión, visión, los objetivos que alimentarán el mapa estratégico, el tablero de control y las acciones del balanced scorecard, los cuales direccionarán a la empresa en el cumplimiento de los logros trazados en el plan.

## **SUMMARY**

The purpose of this document is to summarize a group of strategies and tools aiming to help to the economic growth and long term sustainability of the company Sigma Móvil.

This project arises from the management need to direct company efforts towards economic profits, defining its market segment, and creating the market mix in order to massively sell its products and services throughout the country.

The starting point is the business knowledge and its value proposal in order to identify Sigma Móvil's logic using Joan Magretta's model and Canvas model from Alexander Osterwalder & Yves Pigneur.

Opportunities and threats are determined by means of the PEST analysis, which assets all external elements that might or might not affect the company when developing its strategy. It is also important to identify those key factors of the industry throughout an analysis detecting Porter's five forces model.

Next step is the internal assessment of the Company to identify current strengths and weaknesses. It starts with the value chain analysis also by Michael Porter, with resources, financial capacity and indicators analysis. All the information gathered in the SWOT matrix as a key part to develop the strategy.



Finally, the strategic map, control board and balanced scorecard actions are completed by the mission, vision and Company objectives, in order to lead the company to successfully accomplish goals defined in the plan.

# INTRODUCCIÓN

El siguiente trabajo tiene por objetivo identificar estrategias viables para la empresa Sigma Móvil, mediante el análisis interno y externo de la organización, para lo cual, es necesario realizar un recorrido a fondo tanto del entorno, como de la situación al interior de la empresa.

Para iniciar, efectuamos el análisis del modelo de negocio con el propósito de identificar la información relevante de la empresa y entender del tipo de negocio al que pertenece Sigma Móvil.

Posteriormente, analizamos el ambiente externo tanto del entorno general como de la industria para construir una matriz que ayude a identificar las oportunidades y amenazas existentes al exterior de la compañía.

A continuación, realizaremos un estudio del ambiente interno de la compañía a través de la identificación de la cadena de valor, llegando al análisis de recursos y capacidades y a un estudio minucioso de estados financieros que nos ayudan a construir la matriz de factores internos identificando debilidades y fortalezas de Sigma Móvil. De igual manera, se analizará la competencia permitiendo reunir toda la información anterior y construcción de la matriz DOFA.

Finalmente, se elaborará la misión, visión y objetivos del plan estratégico que nos llevará a la construcción del mapa y tablero de control basado en el modelo *balanced scorecard* (Kaplan & Norton, 2007).

Antes de iniciar es necesario contextualizar sobre la empresa; Sigma Móvil, es una compañía especializada en apoyar a las empresas en construir relaciones cercanas y duraderas con sus grupos de interés, tanto interno como externo, a través de comunicación o marketing digital (Wikipedia.org, 2014).

La compañía se estableció en Cali en agosto de 2008, con el esfuerzo de inversionistas colombianos y del exterior, para atender los productos y servicios de valor agregado que se podrían ofrecer al creciente volumen y alta penetración de los teléfonos móviles en Colombia.

En la actualidad, Sigma Móvil tiene cinco años de experiencia que le ha permitido crear un amplio portafolio de productos y servicios que van desde aplicaciones en la nube (Servicios de mensaje de texto - SMS (Short Message Service) Empresarial, E-mail marketing, SMS doble vía, B2 media mercadeo relacional, agenda digital), hasta servicios especializados (documentos digitales, aplicativo para validar la Autenticidad de productos, asesoría en marketing digital, consultoría en e-mail marketing, apoyo en la construcción de bases de datos). Esto le ha generado un crecimiento en la base de clientes y en construir su propia infraestructura, apoyada en un equipo humano altamente capacitado.

La empresa cuenta con una sola sede ubicada en la ciudad de Cali y la gerencia ha visto la necesidad de iniciar su proceso de expansión. Es por esto que el plan estratégico está enfocado en incursionar en otros mercados a nivel nacional, con el fin de crecer en clientes y aumentar sus ingresos.

# **1. MODELO DEL NEGOCIO**

El modelo de negocio es el punto de partida principal de una compañía enfocada en saber cómo generará ingresos y beneficios a través de un método de planificación de estrategias alrededor del cliente.

Para hacer éste análisis en la empresa Sigma Móvil, se hace uso del modelo de negocio (Magretta, 2002). El autor plantea la necesidad de dar respuesta a cuatro preguntas fundamentales, las cuales son la herramienta que permite expresar la lógica del negocio.

Como complemento de la estrategia, se construye gráficamente y de manera sencilla, el modelo Canvas, (Osterwalder & Pigneur, 2011), explicado en sus nueve módulos básicos la lógica que sigue la empresa para conseguir ingresos.

## **1.1. PROPUESTA DE VALOR DE SIGMA MOVIL**

La propuesta de valor de Sigma Movil es apoyar a las empresas colombianas en la construcción y fortalecimiento de relaciones cercanas, duraderas y fidelizadas con sus clientes internos y externos, a través del uso de las nuevas herramientas tecnológicas, basadas en canales digitales de comunicación, de forma fácil, segura, confiable, directa, personalizada e integral.

Fácil: Servicios en la nube, de fácil y rápido acceso y uso. Posibilidad de integración con otros sistemas para automatizar proceso.

Segura: El uso de plataformas certificadas ofrece a las empresas la tranquilidad y seguridad en su cumplimiento de protección de datos de la información de los clientes (Ley Habeas Data).

Confiable: Servicio continuo e ininterrumpido al tener un proveedor que constantemente está actualizando su tecnología y equipos.

Directa: A bajo costo se puede establecer comunicación digital con mucha gente de forma segmentada, además, como apoyo a la construcción de base de datos, fidelización y fortalecimiento de relaciones con los clientes.

Personalizada: Por tratarse de un servicio nuevo y en la mayoría de los casos desconocido, se ofrece asesoría, acompañamiento y ayuda para la consecución de los objetivos planteados, con el uso de los servicios de comunicación digital.

Integral: No es necesario contratar distintos proveedores para reunir varios servicios de mercadeo digital. Con Sigma móvil hay la integridad.

## 1.2. SEGMENTO DE CLIENTES DE SIGMA MOVIL

Los clientes son empresas colombianas que pertenecen a diferentes sectores económicos.

- Servicios:  
Educación, Comunicaciones, Salud Humana, Juegos de Azar, Suministro y distribución de servicios públicos (Gas, agua, energía), Centros de Llamadas (Call Center), Comercio de vehículos automotores, Publicidad y estudios de mercado
- Financiero no regulado  
Casas de cambio, Empresas de giros, Empresas de cobranzas
- Solidario  
Fondos de empleados, Cooperativas, Fundaciones

La clasificación es dada por el análisis del objeto social y la actividad económica de cada uno de los clientes actuales. Actualmente el 70% de los clientes están ubicados en la ciudad de Cali, el 30% restante son de Bogotá y Medellín.

Según la clasificación de las empresas dada por Bancoldex, como se puede observar en la *tabla 1*, Sigma Movil cuenta con un mix entre Microempresas, pequeñas y medianas.

Clasificación de la empresas año 2013	
Tamaño	Activos Totales SMMLV
Microempresa	Hasta 500
Pequeña	Superior a 500 y hasta 5.000
Mediana	Superior a 5.000 y hasta 30.000
Grande	Superior a 30.000
SMMLV para el año 2013 \$589.500	

Fuente: Bancoldex (2013)

Tabla 1 - Clasificación de las empresas, según Bacoldex año 2013

### 1.3. ¿CÓMO HACE DINERO SIGMA MOVIL EN ESTE NEGOCIO?

El éxito de hacer dinero para Sigma Móvil está en masificar la venta de sus productos y servicios como es posible evidenciarlo en el estado de resultados presentado en forma porcentual en la *tabla 2*.

La capacidad actual de la compañía está dada para crecer en volumen con la misma infraestructura. Crecer en número de clientes no encarece la operación ni los gastos fijos y se pueden obtener economías de escala.

El costo variable es dado a un solo producto de la compañía y tiene que ver con la mensajería de texto empresarial, la cual se debe adquirir con los operadores móviles del país.



<b>Costos Variables</b>	Ventas netas	100%
	- Comisiones	1%
	- Costos variables	43%
	- Gastos variables	1%
	<b>Utilidad marginal</b>	
	<b>Margen Marginal</b>	<b>55%</b>
<b>Gastos Fijos</b>	- Gastos de administración	32%
	- Gastos de ventas	14%
	<b>Utilidad operacional</b>	
	<b>Margen Operacional</b>	<b>9%</b>
	+ Otros ingresos	0%
	- Otros egresos	1%
	<b>Utilidad antes de impuestos</b>	
	<b>Margen antes de impuestos</b>	<b>8%</b>
	- Provisión impuesto de renta	
	<b>Utilidad o Perdida neta</b>	
	<b>Margen Neto</b>	<b>8%</b>
	<b>EBITDA</b>	<b>18%</b>

<b>GASTOS FIJOS</b>	<b>%</b>
<b>Gastos de Personal</b>	59%
<b>Arrendamientos</b>	7%
<b>Tecnología</b>	3%
<b>Gastos de Viaje</b>	0%
<b>Diversos</b>	5%
<b>Servicios</b>	9%
<b>Depreciaciones y Amortizaciones</b>	14%
<b>Bancarios</b>	2%
	<b>100%</b>

Fuente: Sigma Movil

Tabla 2 - Estado de Resultados Sigma Movil en porcentajes

## 1.4. LÓGICA ECONÓMICA DEL NEGOCIO

Las empresas pagan a Sigma Móvil por el posicionamiento en el mercado que ha ido adquiriendo la compañía al ofrecer productos y servicios de forma integral, de la nueva era de la comunicación. Sigma Móvil es reconocida por el excelente servicio postventa y constante acompañamiento, el cual es requerido por las empresas debido al grado de desconocimiento en el uso del marketing digital al tratarse de un servicio que apenas inicia su auge y evolución. Sigma Móvil ha ido aprovechando la experticia que el mercado le brinda para construir sus propias plataformas que facilitan y agilizan los procesos de comunicación digital de las

empresas. Ha convertido en fortaleza el marco legal que rige en Colombia para la prestación de servicios digitales y es identificada como una empresa seria y cumplidora de sus normas.

En la *ilustración 1*, se muestra información a través de la aplicación del modelo de negocio Canvas, (Osterwalder & Pigneur, 2011) como complemento y de forma resumida. En él se puede encontrar nueve módulos que cubren las cuatro áreas principales de un negocio de Sigma Móvil: clientes, oferta, infraestructuras y viabilidad económica. Describe su oferta de valor frente a la competencia, logra identificar que la hace diferente y hacia donde debe enfocar sus esfuerzos, también es evidente el segmento de clientes, como llega y como se relaciona con ellos para lograr obtener recursos.

# The Business Model Canvas

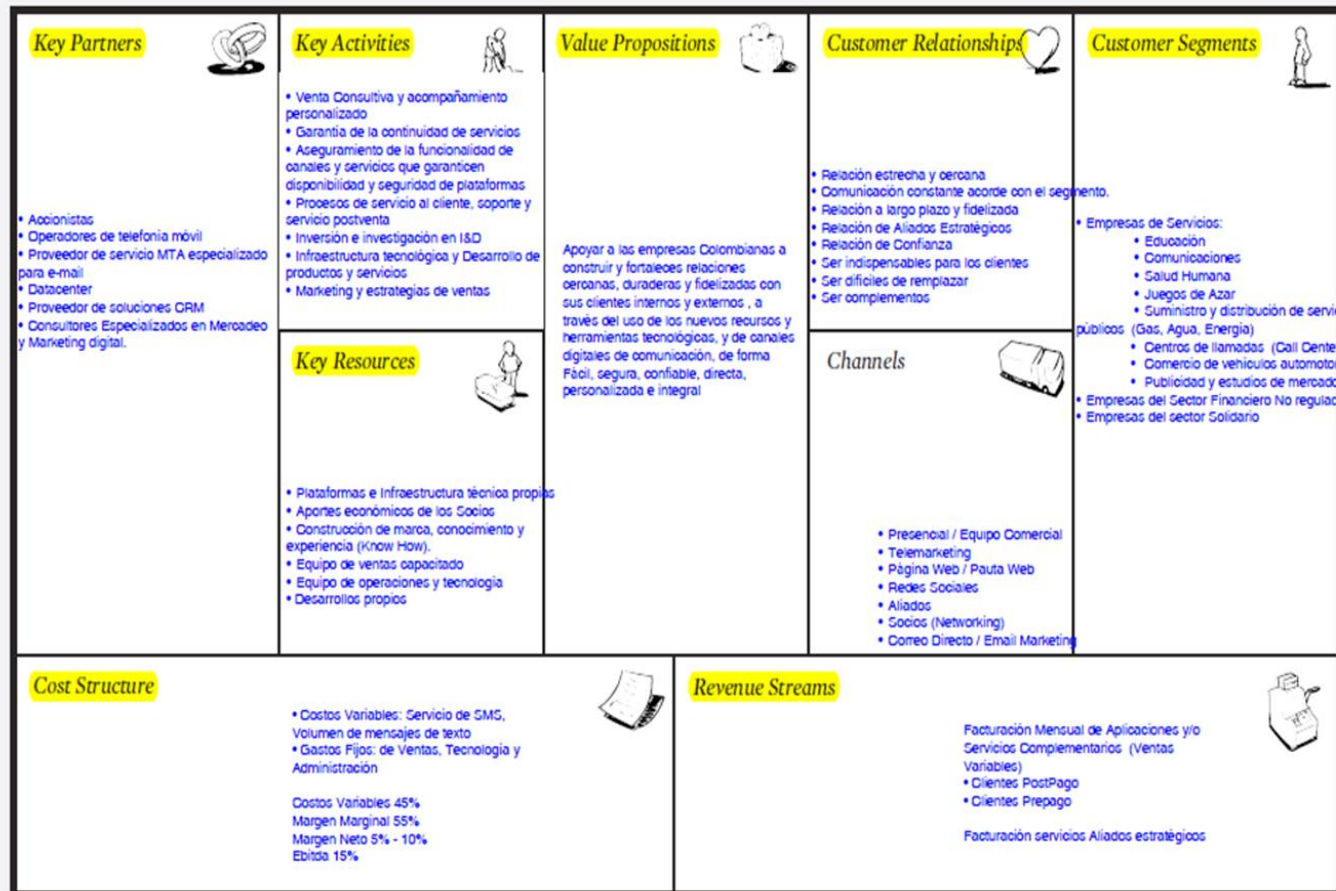
Designed for:

LUZ AIDA CARVAJAL

Designed by:

SIGMA MOVIL SAS

On: / /  
 Iteration: / /



www.businessmodelgeneration.com

© 2010 Alexander Osterwalder and Yves Pigneur. All rights reserved. This work is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial-ShareAlike license.

Fuente: Elaboración equipo Sigma Móvil

Gráfico 1 – Modelo de Negocio CANVAS de la empresa Sigma Movil

En conclusión, el análisis del modelo de negocio de Sigma Móvil arroja una representación simplificada de la lógica de la empresa, define quién es, qué hace, a qué costo, con qué recursos claves cuenta y las fuentes de ingreso esperadas y cuya finalidad es la de apoyar en la construcción de los cimientos del análisis estratégico.

## **2. ANALISIS DEL AMBIENTE EXTERNO DE SIGMA MOVIL**

Las organizaciones son sistemas abiertos que están en continua interacción con su entorno y de dicha interacción depende que las empresas sobrevivan, crezca y perduren. Toda empresa, para desarrollar su actividad, debe conocer su entorno. Podemos considerar el entorno como todo aquello que está fuera de los límites de la empresa o bien como el conjunto de elementos externos a la organización que son relevantes o que impactan de manera positiva o negativa su actuación.

Podemos hablar de dos tipos de análisis: Análisis del ambiente general y análisis de la industria.

### **2.1 ANALISIS DEL AMBIENTE GENERAL**

Éste análisis permite evaluar un conjunto de condiciones o factores que afectan de la misma forma a todas las organizaciones de un mismo sector o actividad. El estudio del ambiente general requiere de cierto método que permitirá la formulación del diagnóstico externo. Haciendo uso de la herramienta PEST (Wikipedia.org, 2013), se elabora un análisis de los factores externos, que no son controlados por la organización, y que de forma positiva o negativa pueden afectar a Sigma Movil.

Los factores que más inciden se encuentran a continuación:

#### **a) Económicos**

El Ministro de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones – Min TIC, Diego Molano Vega, en el foro económico mundial efectuado el pasado mes de enero de 2014 en Davos, dijo “las TIC están logrando una profunda y positiva transformación del país que aporta oportunidades y riqueza a los colombianos. Hoy más de 777 municipios en Colombia están conectados con internet de alta velocidad. En el 2014 se logrará la cobertura total” (Dinero.com, 2014). Este plan digital de Colombia abre las puertas y posibilidades de Sigma Movil para ampliar sus estrategias de mercadeo digital logrando llegar a más lugares en el territorio nacional. Por ende, para el 2014 habrá mayor inversión en tecnología para Colombia.

Según informe elaborado por la firma británica de consultoría y análisis Oxgord Bussiness Group "The Report Colombia 2013" donde analizan los principales sectores económicos del país, entre ellos el de las tecnologías de la información, “señala a **Colombia como una de las economías emergentes más atractivas** en el mundo” (Centro de Prensa Internacional de la Presidencia de la Republica, 2013). En éste sentido Sigma Movil puede tener oportunidades a nuevos negocios y diversificar su portafolio para apoyar las estrategias de comunicación digital que se puedan genera con la llegada de capital, pero también

se puede generar el ingreso al país de empresas especializadas y con músculo financiero, más poderoso que en un momento determinado puedan traer mejores tecnologías. Pero todo concluye en el atractivo de Colombia como uno de los países emergentes para la inversión extranjera.

#### **b) Tecnológico:**

El informe trimestral TIC de junio de 2013 (Fedesarrollo.org.co, 2013) habla de la participación ganada de las Tecnologías de la Información - TI - en el mercado Colombiano y de su crecimiento. La TI generaron en el 2012, 11 billones de pesos (1.6% del PIB). En el periodo 2008-2012, los ingresos generados por TI han aumentado a una tasa promedio anual de 13%. Se evidencia la inversión de las empresas en el uso de servicios de la tecnología de la información. Estas cifras pueden demostrar el potencial que la empresa Sigma Movil tiene en Colombia para seguir desarrollando mercado.

El otro punto importante que va en crecimiento es la conexión a banda ancha. Según boletín trimestral de las TIC publicado en diciembre de 2013 (MinTic.gov.co, 2013) el número de suscriptores a Internet (fijo y móvil) continúa su tendencia creciente, al alcanzar 8.448.331 suscriptores con corte al tercer trimestre de 2013, lo cual representa una variación absoluta 1.411.089 suscriptores con referencia al tercer trimestre del año anterior. Para el mismo periodo, el total de abonados en servicio de telefonía móvil es de 48.638.009. De

acuerdo con la cifra de abonados en servicio de telefonía móvil, en el país existen 103,2 abonados en servicio por cada 100 habitantes. Lo anterior demuestra que los servicios de Sigma Movil están llegando a más usuarios en el caso de internet y al 100% de la población, en el caso de telefonía móvil lo que hace que los productos y servicios de la empresa se puedan masificar y ser más ubicuos.

**c) Legales:**

Dada la facilidad de acceder al uso de la información, el gobierno nacional debe establecer normas que ayuden a mitigar el impacto en el uso de la información. Es por ello que por decreto, el congreso a través de LEY ESTATUTARIA 1581 DE 2012 y DECRETO 1377 DE 2013 se dictan las disposiciones generales para la protección de datos de los usuarios en Colombia (Habeas Data) al igual que la resolución 3501 de la Comisión de Regulación de Comunicaciones - CRC, órgano encargado de promover la competencia, evitar el abuso de posición dominante y regular los mercados de las redes y los servicios de comunicaciones; con el fin que la prestación de los servicios sea económicamente eficiente, y refleje altos niveles de calidad, determinan las condiciones de acceso a redes de telecomunicaciones. Para Sigma Movil es una barrera de entrada a muchas empresas que quieren ingresar, dado que cumplir con las normas toma tiempo, dinero, recursos. Es una ventaja para Sigma Movil dado que con el transcurrir de los años se ha ido preparando para poder garantizar a sus clientes el cumplimiento de la normatividad.



Actualmente cursa en la CRC un proyecto de ley para modificar las resoluciones CRC 3066, 3496, 3500 y 3501 de 2011, las cuales dictan disposiciones legales y de acceso a redes de los operadores móviles que tratan de mitigar el impacto que éstos prestadores de servicios tienen como operadores dominantes y que excluyen a terceros como Sigma Movil. Es una oportunidad para Sigma Movil para poder tener acceso a las redes de los operadores móviles con más facilidad y sin tantas trabas, pero también es una amenaza ya que es una oportunidad abierta a todos los que necesiten el servicio, abriendo campo a más competidores.

Con el anterior análisis, es posible identificar diversos factores que favorecen la economía del país y por ende las posibilidades para las empresas del sector de comunicaciones digitales. Es latente la oportunidad de crecimiento y expansión dada las oportunidades del mercado, pero también es una amenaza para el ingreso de más competidores.

Para complementar el análisis de oportunidades y amenazas es necesario conocer el análisis de la industria que se presenta a continuación.

## 2.2 ANALISIS DE LA INDUSTRIA

Éste análisis lo conforma aquellos factores que afectan de forma directa a la empresa logrando entender las fuerzas competitivas que influyen en la intensidad de la rivalidad de la industria. A través del análisis de las Cinco fuerzas de Porter (Wikipedia, 2014), Sigma Movil podrá identificar: el poder de Negociación de los compradores o clientes, poder de negociación de los proveedores, amenaza de nuevos entrantes, amenaza de productos sustitutos y rivalidad entre los competidores

### **a) Poder de negociación de los compradores o clientes:**

Existe un alto grado de negociación por parte de las empresas grandes que requieren servicios de mercadeo digital y son afines con las nuevas tecnologías, pero hay otro mercado por explorar, dado su desconocimiento y poca especialización en éstos nuevos medios. El poder de negociación es más fuerte al ser fácil de reemplazar por otro proveedor con costos más bajos. Es posible crear mecanismos que se integran con sistemas automáticos haciendo que se incrementen los costos del comprador a la hora de querer reemplazarlo.

### **b) Poder de negociación de los proveedores:**

En lo que respecta al servicios de mensajería de texto o Mobile marketing, en Colombia el poder de negociación con los operadores móviles es bajo. Para éstos

servicio se hacen necesarios y son los únicos proveedores aprovechando el monopolio en las redes de comunicación móvil. Ellos ofrecen las mismas tarifas para todos los prestadores de servicios y las mismas condiciones para conectarse a sus redes. También hay una ventaja competitiva ante la competencia y es la dificultad y trabas que ponen los operadores para dar acceso a sus redes. En lo que respecta a los servicios de correo electrónico, los proveedores son del exterior, hay varios agentes de transferencia de correos MTA (mail transport agent) pero el costo de cambiarse de uno a otro es alto.

**c) Amenaza de nuevos entrantes:**

Existe una amenaza alta dado al crecimiento rápido de la industria. El desconocimiento de éste tipo de servicios hace más fácil el ingreso de nuevos competidores que ofrecen los productos y servicios engañando el desconocimiento del mercado. Pero también es cierto que para todo lo anterior se requiere alto capital de trabajo, inversiones en infraestructura, tecnología, conocimiento y experiencia de las necesidades del mercado. Otra amenaza es cuando el proveedor se puede volver competidor. En nuestro caso, los operadores móviles ahora pueden ofrecer los mismos servicios a menor costo, ante ello, la única posibilidad que se tiene, es la economía en escala (volumen) y la calidad del servicio posventa y de soporte.

**d) Amenaza de productos sustitutos:**

El único sustituto son aplicaciones móviles desarrolladas a la medida de cada empresa. El costo de desarrollo es alto, dado el grado de personalización.

**e) Rivalidad entre los competidores:**

La rentabilidad de éste sector la da la masificación en la venta de los productos lo que hace la competencia de precios como uno de los factores que más afecta la inestabilidad de negocio. La competitividad depende de la capacidad de ir ganando mercado, buscar diferenciación, lograr tener poder negociación con proveedores y economía en escala.

Evaluando el análisis de la industria se puede concluir que hay grandes oportunidades por explotar en los mercados que desean hacer uso de nuevas tecnologías y que su desconocimiento es general. Las oportunidades están dadas en empresas en crecimiento y habidas de herramientas de comunicación. Pero el ritmo creciente de éste mercado ha incrementado la posibilidad de proliferación de nuevos competidores que llegan a competir con precio.

## CONCLUSIÓN DEL ANÁLISIS EXTERNO

Para explicar de forma ordenada y resumida la información recolectada tanto en los análisis del ambiente general como en el de la industria, se hace uso de la matriz de evaluación de los factores externos (EFE) como se evidencia en la *tabla 3*.

Para ello, primero se elaboró una lista de oportunidades y amenazas basada en la información recolectada que afectan a la empresa y la industria. A cada una de ellas se les asigna un peso o ponderación que va desde 0,00 (no importante) a 1.0 (absolutamente importante) para determinar qué tan relevante es el factor para alcanzar el éxito. Posterior a ello, se calificó qué tan efectiva es la estrategia actual de la organización para enfrentar ese factor. La calificación se da de 1 (nada efectiva) a 9 (muy efectiva). Para determinar una calificación ponderada se multiplica la ponderación por la calificación y al sumar este resultado se obtiene el total ponderado de la organización.

FACTORES EXTERNOS CLAVES	MATRIZ EFE		
	PONDERACION	CALIFICACION *	PUNTUACION PONDERADA
<b>OPORTUNIDADES</b>			
Crecimiento de la Industria	0,05	5	0,25
Sector atractivo para invertir	0,03	4	0,12
Especialización en el producto por expansión del sector	0,07	7	0,49
Experiencia y conocimiento del mercado sobre las nuevas comunicaciones	0,09	7	0,63
Adaptabilidad a las nuevas tecnologías	0,06	7	0,42
Automatización en los procesos	0,04	5	0,20
Empresas dispuestas a pagar para hacer uso de comunicación digital	0,05	6	0,3
Ingreso de productos sustitutos	0,02	3	0,06
Economía en escala	0,10	7	0,7
Cumplimiento de estándares para garantizar normas de protección de datos de los usuarios	0,08	7	0,56
<b>AMENAZAS</b>			
Número de competidores	0,08	8	0,64
Ingreso de inversión y tecnología extranjera	0,04	5	0,2
Poder de los operadores móviles como proveedores exclusivos de servicios móviles	0,09	8	0,72
Ingreso de los proveedores como competencia	0,08	7	0,56
Competencia de precio por poca diferenciación	0,07	8	0,56
Regulaciones gubernamentales para libre competencia del sector	0,05	5	0,25
	100%		6,66

\* 1 (nada efectiva) a 9 (muy efectiva)

Fuente: Elaboración propia

Tabla 3 – Matriz EFE

Se puede concluir que Sigma Móvil tiene oportunidades de competir en el mercado de servicios de comunicación digital. El total de puntuación ponderada (6,66) está por encima de la media (5,00). El valor del peso ponderado de las oportunidades (3,73) es mayor que el peso ponderado de las amenazas (2,93).

Estos valores indican que Sigma Móvil es más efectiva para aprovechar oportunidades que para enfrentar amenazas.

Existen amenazas muy latentes como son el número constante y entrante de competidores, el poder de los operadores como proveedor dominante y la competencia de precios bajos por poca diferenciación. Pero al mismo tiempo existen muchas oportunidades que ha hecho de Sigma Móvil una empresa con proyección a futuro.

### **3. ANALISIS DEL AMBIENTE INTERNO DE SIGMA MOVIL**

El análisis interno consiste en el estudio de los diferentes factores o elementos que puedan existir dentro de la empresa con el fin de evaluar los recursos y capacidades con que cuenta y así poder detectar fortalezas y debilidades de modo que pueda diseñar estrategias que permitan potenciar o aprovechar las fortalezas, y estrategias que permitan neutralizar o eliminar las debilidades.

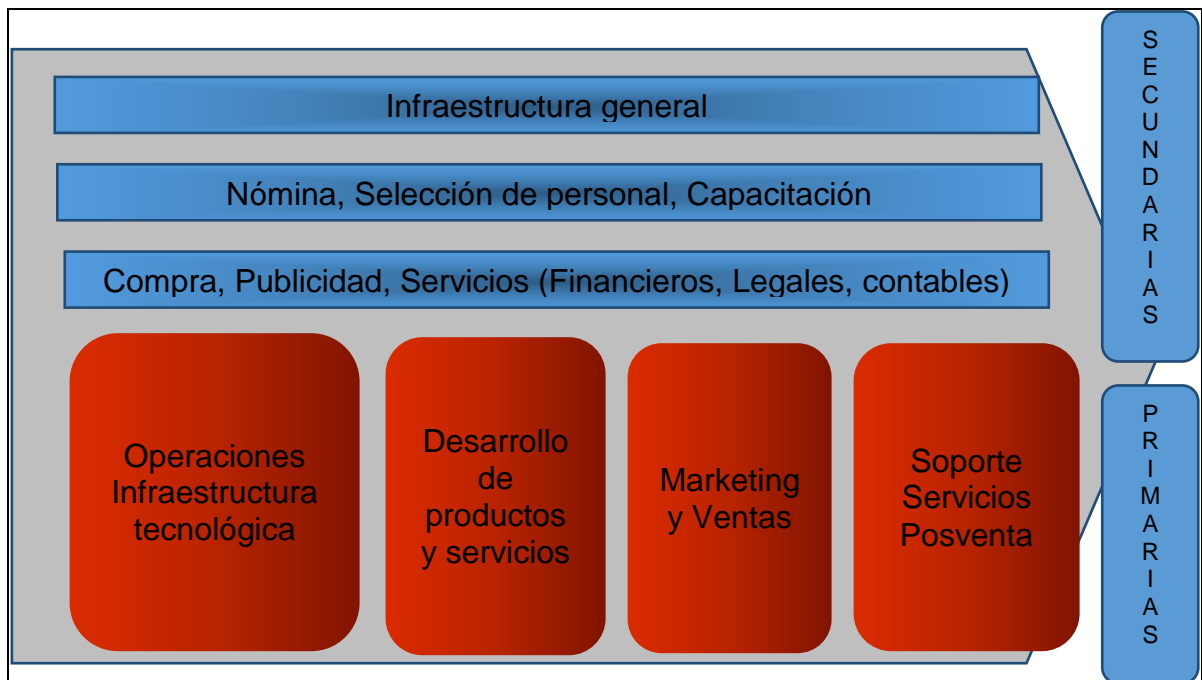
Para efectuar el análisis interno, es necesario identificar la cadena de valor, seguido por el análisis de recursos, capacidades y competencias distintivas y por último el análisis financiero.

#### **3.1 CADENA DE VALOR**

La cadena de valor es una herramienta propuesta por Michael Porter en su libro “la ventaja competitiva” como un poderoso instrumento de análisis para planificación estratégica.

Sigma Móvil ha reunido información de cada área de la empresa que le permite descomponerla en sus partes y así lograr identificar sus actividades primarias y secundarias como se muestra en la *ilustración 2*.





Fuente: Elaboración propia

Gráfico 2 – Cadena de Valor de la empresa Sigma Móvil

La cadena de valor de Sigma Móvil identifica siete actividades estratégicas de la empresa, a través de las que se puede crear valor para los clientes, estas siete actividades se dividen en cuatro actividades primarias y tres de apoyo.

Las actividades primarias que Sigma Móvil ha considerado se encuentra catalogadas en:

#### a) Operaciones e Infraestructura tecnológica

Permite a Sigma Móvil ofrecer una rápida respuesta y la coordinación de procesos eficientes de los compromisos pactados con los clientes y la promesa de valor.

La infraestructura tecnológica con la que Sigma Móvil cuenta actualmente soportan las operaciones de la organización. Ésta infraestructura le da a la compañía una ventaja competitiva por la robustez, calidad, escalabilidad y continuidad en la prestación de los servicios ofrecidos.

### **b) Desarrollos de productos y servicios**

Sigma Móvil ha logrado entender el comportamiento de compra del mercado que desea atender optando por establecer una posición competitiva frente a sus rivales, adaptándose constantemente a las necesidades del mercado, mejorando sus productos existentes o desarrollando productos y servicios nuevos de la rama del mercadeo digital. Ésta actividad le permite una estrategia competitiva para el crecimiento y desarrollo que se encuentra explorando.

### **c) Marketing y ventas**

Para Sigma Móvil la actividad del mercado es fundamental para definir el grado de orientación que tiene la compañía hacia satisfacer las necesidades del mercado, la definición del segmento, la gama de productos y servicios, el precio, la comunicación y promoción.

En cuanto a ventas, Sigma Móvil, en sus años de experiencia, ha logrado definir las estrategias y los métodos para llegar de forma eficiente al mercado.

Dentro de estas actividades, es importante incluir la relación con los proveedores.

Para Sigma Móvil no ha sido fácil el acercamiento con los operadores móvil de

Claro y Movistar, dificultando su dinamismo como aliados estratégicos de la compañía.

#### **d) Soporte y Servicio posventa**

Las actividades de soporte y servicio posventa son una de las ventajas competitivas más fuertes con las que Sigma Móvil cuenta. El entender y apoyar las necesidades de los clientes le ha dado a la compañía el nombre y reconocimiento actual, logrando que después de lograr la apertura de un cliente nuevo, este no se quiera retirar de la compañía.

Las actividades secundarias de Sigma Móvil, se han logrado establecer directamente en la compañía de forma controlada y dirigida por la gerencia. Hay actividades como la publicidad y el contador que se tienen por prestación de servicio

Como conclusión, con la definición de la cadena de valor se pudo determinar los puntos o actividades fuertes y claves de Sigma Móvil son operaciones, infraestructura tecnológica, desarrollo de productos y servicios, marketing, ventas, soporte y servicio posventa y al mismo tiempo, los débiles o secundarios son infraestructura general, nomina, selección de personal, capacitación, compras, publicidad, servicios financieros, legales y contables.

También fue posible identificar el aporte de cada uno de ellos al cumplimiento de los objetivos corporativos y como herramienta de apoyo a la construcción de las competencias distintivas para el siguiente análisis de recursos y capacidades de toda la organización.

### **3.2 ANALISIS DE RECURSOS Y CAPACIDADES**

El análisis de las actividades que cualquier compañía necesita para ofrecer sus servicios al mercado corporativo, logrando identificar los recursos y capacidades claves, son elementos esenciales en todo proceso de planificación estratégica.

Los recursos son el conjunto de factores o activos que tiene la organización para llevar a cabo sus acciones. Estos pueden ser tanto físicos, tecnológicos, humanos y organizativos. Las capacidades son competencias o habilidades colectivas que permiten llevar a cabo una actividad concreta, así como las rutinas organizativas que permiten desarrollar una actividad de forma diferencial.

Sigma Móvil ha podido agrupar los recursos y capacidades más importantes, esenciales y distintivos que le permiten actuar de un modo diferente, aumentar la calidad de los productos y servicios ofrecidos y satisfacer las necesidades de los clientes.

En la *tabla 4* los recursos y capacidades son evaluados según su importancia en términos de la ventaja competitiva que Sigma Móvil tiene donde 1 es baja y 10 es alta. También se evalúan en términos de fortaleza relativa valorando que tan fuerte o débil son frente a la competencia donde 1 es baja y 10 es alta.

Los resultados de éste análisis se presentan a continuación dejando en evidencia los atributos que le generan ventajas competitivas claves así como debilidades en las que debe trabajar.

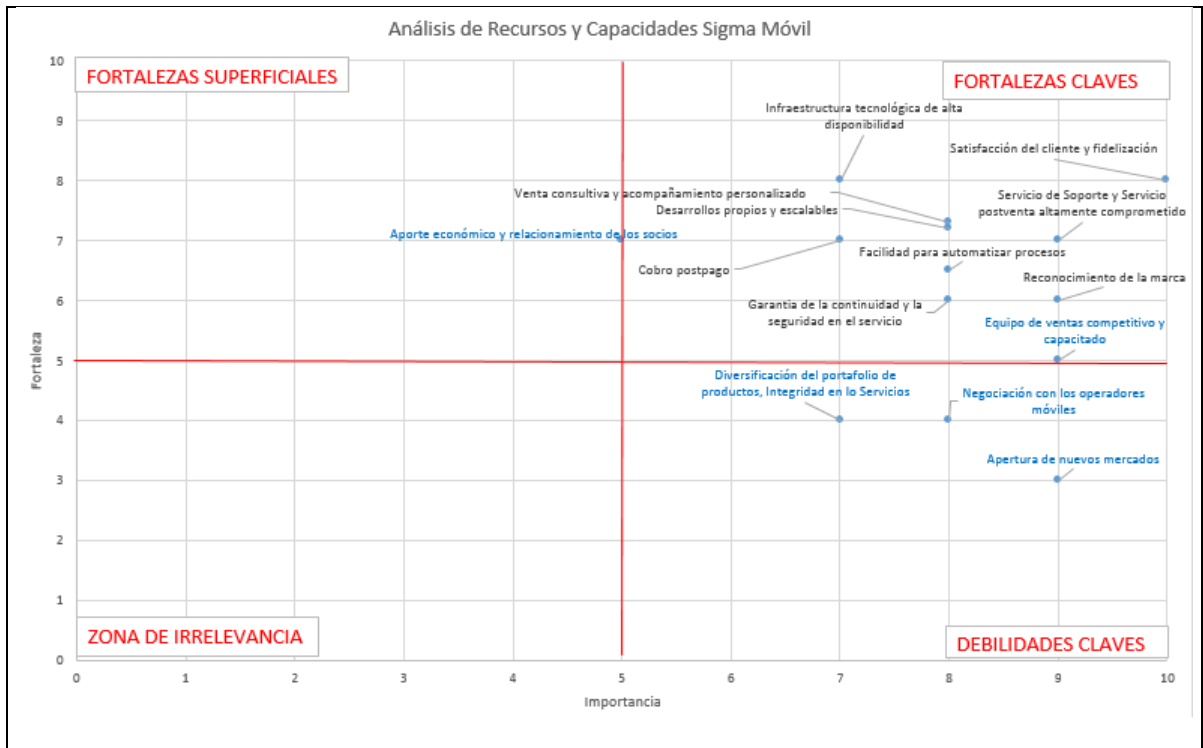
<b>TABLA DE RECURSOS Y CAPACIDADES DE SIGMA MÒVIL</b>		
<b>Lista de Recursos y Capacidades</b>	<b>IMPORTANCIA*</b>	<b>FORTALEZA**</b>
Equipo de ventas competitivo y capacitado	9	5
Reconocimiento de la marca	9	6
Infraestructura tecnológica de alta disponibilidad	7	8
Desarrollos propios y escalables	8	7
Servicio de Soporte y Servicio postventa altamente comprometido	9	7
Diversificación del portafolio de productos, Integridad en lo Servicios	7	4
Aporte económico y relacionamiento de los socios	5	7
Venta consultiva y acompañamiento personalizado	8	7
Apertura de nuevos mercados	9	3
Garantía de la continuidad y la seguridad en el servicio	8	6
Facilidad para automatizar procesos	8	7
Cobro postpago	7	7
Negociación con los operadores móviles	8	4
Satisfacción del cliente y fidelización	10	8

\* 1 Baja, 10 alta Qué tan importante / determinante  
 \*\* 1 Baja, 10 alta Qué tan fuerte / débil

Fuente: Elaboración propia

*Tabla 4 – Tabla de Recursos y Capacidades de Sigma Móvil*

La información presentada en la tabla 4 se puede apreciar mejor gráficamente en la *ilustración 3* y así poder determinar competencias distintivas con las que cuenta Sigma Móvil.



Fuente: Elaboración propia

Gráfico 3 - Análisis de Recursos y Capacidades de Sigma Móvil

Con el anterior análisis, podemos concluir que Sigma Móvil pudo identificar los recursos y capacidades claves que le permite diagnosticar los puntos fuertes sobre los que apoyar las estrategias y como minimizar los puntos débiles como lo son la necesidad de tener un equipo de ventas alta mente capacitado para ser competitivo y con destrezas técnicas; diversificar mucho más el portafolio e integridad en los servicios y servicios dado que siguen siendo insuficientes los que actualmente tiene la compañía para competir con empresas grandes del sector; la importancia de tener presencia en las principales ciudades del país para lograr una fuerte ventaja frente a la competencia; la necesidad de tener poder de

negociación con los operadores móviles como apoyo a las estrategias de la venta y de calidad para los servicios ofrecidos por la empresa.

Con éste análisis, también fue posible resaltar como puntos a favor de Sigma Móvil, la satisfacción y fidelización con los clientes a la par de una buena estrategia de venta consultiva y acompañamiento personalizado, la importancia de la infraestructura tecnológica y su disponibilidad y las ventajas de tener desarrollos propios y escalables.

Hubo una fortaleza que al interior de la compañía se creía que era relevante. Se trata del aporte económico y el relacionamiento de los socios, pero con el análisis se pudo determinar cómo superficial.

### **3.3 ANÁLISIS FINANCIERO**

El análisis financiero es el estudio que se hace de la información contable, mediante la utilización de indicadores y razones financieras. Busca evaluar la estructura de las fuentes y usos de los recursos financieros.

Sigma Móvil, a pesar de ser una empresa pequeña, se ha reconocido por tener toda su información financiera al día lo que facilita el análisis y el estudio de sus principales estados financieros.

Con la información suministrada por la empresa, se puede analizar indicadores de liquidez, indicadores de actividad, indicadores de endeudamiento, indicadores de rentabilidad y crecimiento.

#### a) Indicadores de Liquidez

Los indicadores de la *Tabla 5* ayudan a determinar la capacidad que tiene Sigma Móvil para enfrentar las obligaciones contraídas de corto plazo. Para el año 2013 Sigma Móvil por cada peso de obligación vigente cuenta con \$2.6 pesos para respaldarla. Una vez la empresa cancele el total de sus obligaciones corrientes, le quedan \$102.499 millones de pesos para atender las obligaciones que surjan en el normal desarrollo de su actividad económica.

SIGMA MOVIL SAS EJECUCION 2013 INDICADORES DE LIQUIDEZ (\$ miles)	
<b>ACTIVOS</b>	
Total activos corrientes	167.192
<b>PASIVOS</b>	
Total pasivo corrientes	64.693
Razón Corriente	2,6
Capital de Trabajo	102.499

Fuente: Sigma Movil

Tabla 5 – Indicadores de Liquidez de Sigma Móvil SAS



## b) Indicadores de actividad

Los indicadores de actividad de Sigma Móvil se pueden evaluar en la *tabla 6*. En ella se establece el grado de eficiencia con el cual, la empresa, maneja los recursos y la recuperación de los mismos.

El resultado nos arroja que el plazo promedio concedido a los clientes de Sigma Móvil para que realicen el pago de sus facturas es aproximadamente de 55 días en el año 2013. Sigma Móvil, para el año 2013 convirtió los \$108.747 millones en efectivo 6,50 veces en el año. La empresa para el año 2013 respalda 6.9 veces. Podemos concluir que la empresa no hace uso del canal de crédito directo con sus proveedores. Sigma Móvil con la misma fuerza de laboral pudo incrementar sus ventas en un 20% del 2012 al 2013.

SIGMA MOVIL SAS EJECUCION 2013 INDICADORES DE ACTIVIDAD (\$ miles)		
CxC a Clientes	108.747	
Costos promedio	24.088	
Promedio de CxP a Proveedores	23.106	
Ventas Netas	707.316	
Personas laborando	7	
<i>No de días Cartera a mano</i>	55,35 días	
<i>Rotación de Cartera</i>	6,50 veces	
<i>Rotación de Capital de Trabajo</i>	6,9 veces	
<i>Rotación de Proveedores</i>	345 veces	
<i>Producto medio por trabajador 2013</i>	101.045	
<i>Producto medio por trabajador 2012</i>	84.189	20%

Fuente: Sigma Movil

*Tabla 6 – Indicadores de Actividad de Sigma Móvil*

### c) Indicadores de endeudamiento

Sigma Móvil en sus indicadores de endeudamiento se permite evaluar, como lo muestra la *tabla 7*, el grado y la modalidad de la participación de cada uno de los acreedores de la empresa.

Por cada peso que Sigma Móvil ha invertido en activos, 38,50% han sido financiados por los acreedores (Accionistas). Éste indicador muestra un nivel bueno de la empresa y la capacidad que tiene para adquirir deuda. La empresa presenta un nivel de endeudamiento alto con sus acreedores es decir que para el año 2013 del 63,59%, Sigma Móvil tiene tan solo el 20% de sus obligaciones a corto plazo mientras tiene a largo plazo el 80%. Muy buen indicador en caso de tener un problema financiero

SIGMA MOVIL SAS EJECUCION 2013 INDICADORES DE ENDEUDAMIENTO (\$ miles)	
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>842.560</b>
<b>TOTAL PASIVOS</b>	<b>324.358</b>
<b>Total pasivo corrientes</b>	64.693
<b>Total pasivo a largo plazo</b>	259.665
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>518.203</b>
<i>Nivel de Endeudamiento sobre activos totales</i>	38,50%
<i>Endeudamiento leverage o apalancamiento</i>	0,6259 veces
Concentración de endeudamiento	20%

Fuente: Sigma Movil

Tabla 7 – Indicadores de Endeudamiento de Sigma Móvil

#### **d) Indicadores de rentabilidad y crecimiento**

En la *tabla 8* se puede analizar los indicadores de rentabilidad y crecimiento de Sigma Móvil los cuales sirven para evaluar y medir la efectividad de la administración de la empresa en su control de costos y gastos.

Dichos indicadores reflejan la llegada de la compañía a punto de equilibrio después de pasar por anteriores pérdidas. La rentabilidad del patrimonio bruto para el año 2013 fue negativa (-7%); es decir que hubo una pérdida en la rentabilidad de la inversión de los socios. Pero comparado con el 2012 fue mucho más leve.

Podemos observar también que la compañía para el año 2013 generó pérdidas operacional del 4%, pero 13% por debajo de las del 2012. Sigma Móvil se encuentra amortizando su inversión inicial que no pudo recuperar por su fracaso inicial. Esto ha afectado a la fecha los estados de resultados de la empresa.

La participación de los gastos sobre las ventas fue del 72% en el 2012 y del 64% en el 2013, se evidencia una mejora del 8% de un año al otro. En cuanto a la participación de los costos en el total de ingresos, éstos fueron del 44% en el 2012 y del 38% en el 2013, se evidencia una mejora del 6% de un año al otro a pesar del incremento del 20% en las ventas.

La utilidad bruta obtenida después de descontar los costos de ventas fue del 55% y 60% para los años 2012 y 2013 respectivamente, por cual observamos que existe un incremento del 5% comparado con el crecimiento en ventas del 20%. Sigma Móvil a pesar que continua presentando un Margen Neto negativo, del 2012 al 2013 obtuvo una recuperación del 13% y evidencia la mejora de la empresa en corto tiempo.

Lo interesante es que Sigma Móvil para el 2013 presentó un Margen positivo de EBITDA comparado el año 2012 con el 2013. El margen de EBITDA fue del 5%, pasando el punto de equilibrio.

Todo lo anterior muestra la capacidad de crecimiento de Sigma Móvil y la buena administración de los recursos durante el 2013. La empresa creció en su base de clientes, pasado en el 2012 de 24 a 41 clientes en el 2013, con un incremento de facturación del 20% casi que con los mismos costos y gasto del 2012.

SIGMA MOVIL SAS EJECUCION 2013 INDICADORES DE RENTABILIDAD y CRECIMIENTO (\$ miles)		
	2013	2012
Utilidad Neta	(36.877)	(108.144)
Patrimonio	518.203	555.079
Utilidad Operacional	(28.083)	(101.510)
Ventas Netas	707.316	589.326
Costos	268.300	259.324
Gastos de Admon y Ventas	455.608	424.975
Utilidad Bruta	427.525	323.465
Depreciaciones y Amortizaciones	65.818	37.551
Rentabilidad del Patrimonio	-7%	-19%
Margen Operacional de Utilidad	-4%	-17%
EBITDA	37.734	(63.959)
Gastos de Admon y Ventas	64%	72%
Costos	38%	44%
Margen Bruto de Utilidad	60%	55%
Margen Neto Utilidad	-5%	-18%
Margen de EBITDA	5%	-11%

Fuente: Sigma Movil

Tabla 8 – Indicadores de Rentabilidad y Crecimiento de Sigma Móvil

## CONCLUSIÓN DEL ANÁLISIS INTERNO

Para explicar de forma ordenada y resumida la información recolectada, tanto en los análisis de recursos y capacidades, como en el financiero, se hace uso de la matriz de evaluación de los factores internos (EFI) detallada en la *tabla 9*

Para ello, primero se elaboró una lista de fortalezas y debilidades basada en el análisis y resultados de la matriz de recursos y capacidades claves de la empresa. A cada una de ellas se les asigna un peso o ponderación que va desde 0,00 (no importante) a 1.0 (absolutamente importante) para determinar qué tan relevante es el factor para alcanzar el éxito. Posterior a ello, se calificó qué tan efectiva es la estrategia actual de la organización para enfrentar ese factor. La calificación se da de 1 (nada efectiva) a 9 (muy efectiva). Para determinar una calificación

ponderada se multiplica la ponderación por la calificación y al sumar este resultado se obtiene el total ponderado de la organización.

MATRIZ EFI				
FACTORES INTERNOS CLAVES				
	PONDERACION	CALIFICACION *	PUNTUACION PONDERADA	
<b>FORTALEZAS</b>				
Infraestructura tecnológica de alta disponibilidad	0,03	7	0,21	
Desarrollos propios y escalables	0,07	7	0,49	
Excelente servicio de Soporte y Posventa	0,12	8	0,96	
Satisfacción de los niveles de servicio percibido por le cliente altos	0,07	7	0,49	
Venta consultiva y acompañamiento	0,05	6	0,30	
Crecimiento del 20% anual de la compañía con los mismos recursos	0,06	7	0,42	
Garantía de seguridad y continuidad en los servicios	0,04	4	0,16	
Modalidad de cobro postpago	0,05	6	0,3	
Margen Bruto del 60% con capacidad de crecimiento con los mismos recursos	0,06	6	0,36	
Indicadores financieros sanos y favorables con capacidad de endeudamiento	0,06	6	0,36	4,05
<b>DEBILIDADES</b>				
Recurso humano altamente capacitado con niveles técnicos de cono	0,07	7	0,49	
Portafolio insuficiente para competir	0,06	7	0,42	
Falta de presencia en otras ciudades	0,11	8	0,88	
Falta de poder de negociación con los operadores móviles	0,05	7	0,35	
Utilidades negativas hacen que sea difícil de dar precios bajos	0,10	8	0,80	2,94
	100%		6,99	
		* 1 (nada efectiva) a 9 (muy efectiva)		

Fuente: Elaboración propia

Tabla 9 – Matriz EFI

Se puede concluir que Sigma Móvil tiene muchas fortalezas dándole la oportunidad de competir en el mercado de servicios de comunicación digital. El total de puntuación ponderada (6,99) está por encima de la media (5,00). Sus fortalezas son muy favorables, el valor del peso ponderado es de 4,05, mucho mayor que el peso ponderado de las debilidades 2,94.

Sus debilidades radican en la falta de presencia en otras ciudades, el poder de los operadores como proveedor dominante, el precio alto en las ventas.

## 4. ANALISIS COMPETITIVO

Para poder superar a la competencia, es necesario conocer quiénes son los competidores y qué están haciendo. Es recomendable identificar el área geográfica que cubren y la principal ventaja que les ha permitido ganar mercado. Con esta información podrán determinarse, con mayor facilidad, las estrategias de posicionamiento que deberá seguir la empresa para entrar y desarrollarse en el mercado.

Con el análisis de la competencia se puede recolectar información de cuantos competidores, quienes son, cómo y qué ofrecen, entre mucha otras variables que ayudan a conocer contra quien se va a competir.

Sigma Móvil tiene una amplia gama de competidores dado la integridad en su portafolio. Cada uno de ellos se ha especializado en uno o varios de los productos que ofrece la empresa.

El análisis de competencia se centra en los dos productos principales de Sigma Móvil, SMS Masivo y E-mail marketing.

Las *tablas 10 Y 11* contienen la matriz para evaluar el perfil de los competidores. Los competidores son elegidos tomando como base el punto de referencia donde

Sigma Móvil desea llegar. Se ha elaborado con dos de los mejores competidores de Sigma Móvil para cada uno de sus productos. Para SMS Masivo, *tabla 10*, se compara con Elibon e Inalambria, para E-mail, *tabla 11*, se compara con MasterBase y MailChimp.

Para iniciar, se elabora una lista de factores de fortaleza, a continuación se les asigna un peso o ponderación a cada una de ellas que va desde 0,00 (no importante) a 1.0 (absolutamente importante) para determinar qué tan relevante es el factor para competir. Posteriormente, se califica a Sigma Móvil y sus fortalezas relativas acorde con la importancia de cada factor para evaluar qué tan efectiva es sus fortalezas actuales para enfrentar a la competencia. La calificación se da de 1 (baja) a 9 (alta). Para terminar, se efectúa la misma evaluación para cada uno de los competidores.

MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL PERFIL COMPETITIVO PARA EL SERVICIO DE SMS MASIVO							
Factor/Medición de la fortaleza	IMPORTANCIA	SIGMA MOVIL		ELIBON		INALAMBRIA	
		FR	FP	FR	FP	FR	FP
Infraestructura tecnológica de alta disponibilidad y Seguridad	0,08	8	0,64	8	0,64	8	0,64
Desarrollos propios y escalables	0,10	7	0,70	7	0,70	7	0,70
Servicio de Consultoría, Soporte y Posventa	0,18	8	1,44	7	1,26	7	1,26
Trayectoria en el mercado	0,13	6	0,78	8	1,04	8	1,04
Modalidad de pago	0,07	8	0,56	6	0,42	8	0,56
Integridad en los servicios	0,11	7	0,77	5	0,55	5	0,55
Presencia Nacional	0,17	4	0,68	9	1,53	7	1,19
Poder de negociación del precio	0,16	5	0,80	9	1,44	9	1,44
FR: Fortaleza Relativa	1,00		6,37		7,58		7,38
FP: Fortaleza Ponderada							

\* 1 (fortaleza baja) a 9 (fortaleza alta)

Fuente: Elaboración propia

Tabla 10 – Matriz de evaluación del perfil de competidores de Sigma Móvil para SMS Masivo



MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL PERFIL COMPETITIVO PARA EL SERVICIO DE EMAL MARKETING								
Factor/Medición de la fortaleza	IMPORTANCIA	SIGMA MOVIL		MASTER BASE		MAILCHIMP		
		FR	FP	FR	FP	FR	FP	
Infraestructura tecnológica de alta disponibilidad y Seguridad	0,08	8	0,64	9	0,72	9	0,72	
Desarrollos propios y escalables	0,10	7	0,70	6	0,60	7	0,70	
Servicio de Consultoría, Soporte y Posventa	0,18	8	1,44	6	1,08	6	1,08	
Trayectoria en el mercado	0,13	6	0,78	8	1,04	8	1,04	
Modalidad de pago	0,07	8	0,56	6	0,42	6	0,42	
Integridad en los servicios	0,11	7	0,77	6	0,66	6	0,66	
Presencia Nacional	0,17	4	0,68	9	1,53	9	1,53	
Poder de negociación del precio	0,16	5	0,80	9	1,44	9	1,44	
FR: Fortaleza Relativa	1,00		6,37		7,49		7,59	
FP: Fortaleza Ponderada								

\* 1 (fortaleza baja) a 9 (fortaleza alta)

Fuente: Elaboración propia

Tabla 11– Matriz de evaluación del perfil de competidores de Sigma Móvil para E-mail Marketing

## CONCLUSIÓN DEL ANÁLISIS COMPETITIVO

Sigma Móvil tiene factores competitivos altos. Se evidencia en la infraestructura, la calidad en el servicio, la tecnología, la integridad en los productos y servicios. También se puede destacar su modalidad de facturación pospago, modelo al que se encuentran acostumbradas las empresas colombianas.

Frente a la competencia, Sigma Móvil tiene desventajas muy notorias. Entre las más importantes se destaca su poca trayectoria en el mercado comparado con los competidores, la falta de presencia nacional y el tamaño de la empresa aún muy pequeño, que no le da poder de negociación de precios de ventas al nivel de los grandes.

Cada día nacen más empresas que quieren ofrecer éstos servicios a bajo costo y aprovechándose del desconocimiento del mercado, pero una vez las empresas toman los servicios de Sigma Móvil se quedan con ella por el acompañamiento, soporte y servicio postventa.

Los competidores más grandes en Colombia para los servicios de SMS Masivo de son Elibon e inalambria. Son empresas constituidas mucho antes que Sigma Móvil y tienen presencia en todo el país. Su tamaño y ventas les dan poder de precio. Su facturación es prepago. Se han especializado en una sola línea de servicios.

Los competidores de E-mail son Masterbase y Mailchimp. Son empresas del exterior con trayectoria internacional. Su tamaño les permite hacer publicidad nacional y tener poder de precio. Su facturación es prepago. Se han especializado en una sola línea de servicios. Su servicio al cliente es limitado dado que no tienen sedes establecidas en Colombia, todo es a través de la web y parte de su soporte es en Inglés.

## 5. CONCLUSIONES DEL ANÁLISIS ESTRATÉGICO, MATRIZ DOFA

Agrupando y resumiendo toda la información analizada tanto externa (Amenazas y Oportunidades) como interna (Debilidades y Fortalezas) en la Matriz DOFA de Sigma Móvil mostrada a continuación en la *ilustración 4*, se puede evaluar cómo se encuentra la compañía y que estrategias puede aplicar para seguir creciendo, compitiendo y ampliando su mercado.

<b>MATRIZ DOFA SIGMA MOVIL</b>  Estrategias Tácticas Acciones	<b>FORTALEZAS</b>  - Infraestructura tecnológica Sólida, escalable, flexible - Servicio al cliente: orientado a consultoría con excelente soporte y servicio postventa - Integridad en el portafolio de servicios - Desarrollos propios y escalables	<b>DEBILIDADES</b>  - Falta de trayectoria en el mercado - Falta de presencia nacional - Poder de negociación baja con los proveedores - Poder de negociación de precios de venta por altos costos fijos
<b>OPORTUNIDADES</b>  - Adaptación del mercado a las nuevas tecnologías de comunicación. Conocimiento de canales digitales - Normas legales de protección de datos que prohíben la venta de bases de datos - Economía en Escala. Crecimiento del mercado con la misma infraestructura - Especialización en los productos y servicios	<b>ESTRATEGIAS FO</b>  - Desarrollo de nuevos productos y/o servicios - Especialización en ventas de productos para canales digitales - Fidelización de clientes a largo plazo - Apoyo a las empresas a cumplir normas a través de construcción de bases de datos	<b>ESTRATEGIAS DO</b>  - Apertura de nuevas sedes en el mercado nacional para incrementar las ventas - Expansión, crecimiento del equipo comercial. - Reacomodación de portafolio para reducir dependencia de los operadores - Estrategias de posicionamiento de marca
<b>AMENAZAS</b>  - Alta Rivalidad e ingresos de nuevos competidores - Poder de los operadores móviles - Competencia de precio por falta de diferenciación	<b>ESTRATEGIAS FA</b>  - Diferenciación en estrategias de servicio al cliente - Alianza con nuevos competidores para atacar proveedores (Operadores móviles)	<b>ESTRATEGIAS DA</b>  - Alianzas con empresas del mismo sector para complementar el portafolio - Estrategia de incremento de ventas para lograr una reducción de costos que ayude a mejorar precios de ventas

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 4 – Matriz DOFA de Sigma Móvil

Se puede evidenciar el potencial que Sigma Móvil tiene en el mercado de las comunicaciones digitales pero también son notorios los puntos débiles en los que deberá trabajar para seguir compitiendo y lograr tener una empresa sólida a largo plazo.

Sigma Móvil tiene que aprovechar su infraestructura y desarrollos para crear nuevos productos y servicios y continuar diversificando y siendo más integral en el portafolio que ofrece a los clientes. También debe aprovechar su buena relación y servicio de soporte y postventa que ofrece para fidelizar y tener clientes de largo plazo.

Un método que puede explorar, es la posibilidad de hacer alianzas o estrategias con sus competidores en busca de tener mejor posición ante los operadores móviles de Colombia o buscar la ayuda del gobierno para crear leyes o regulaciones que le permitan tener mejor trato por parte de los operadores dominantes del mercado.

Hay un gran reto para la empresa, es el de expansión y apertura de nuevas sedes en el territorio nacional, con ello logrará incrementar, masificar sus ventas y hacer crecer la compañía llegando a ser más competitivo en precio dado el volumen en ventas que le permitirá negociar tarifas y aprovechar la economía en escala. Debe continuar trabajando en el posicionamiento y reconocimiento de la marca Sigma Móvil en el mercado.

## **6. MISIÓN, VISIÓN Y OBJETIVOS ESTRATÉGICOS**

La dirección de toda organización debe ir enfocada en estrategias que determinen el rumbo a largo plazo y la obtención de resultados de toda la empresa.

Para definir un plan estratégico, es fundamental conocer cuál es la razón de ser y operar de la empresa (misión), hacia dónde va el esfuerzo y trabajo de todos (visión) y cuáles son los objetivos, metas y propósitos a lograr en un plazo o tiempo determinado que involucre a todos los actores de la organización.

A continuación se presenta la misión, visión, valores y objetivos estratégicos propuestos para la compañía Sigma Movil que apoyarán todo el plan de crecimiento y expansión.

### **MISIÓN**

Sigma Móvil es una organización que contribuye al relacionamiento de sus clientes con sus grupos de interés, a través del uso y aprovechamiento de canales digitales, dando un manejo confiable y seguro de la información, garantizando innovación, y creatividad y empleando última tecnología, respaldada en capital humano altamente capacitado.

## **VISIÓN**

Sigma Móvil en el 2020 habrá crecido sus ventas en un 500% y diversificado su portafolio de productos y servicios siendo reconocida en el mercado como una empresa innovadora en soluciones de negocio, basadas en canales digitales.

## **VALORES CORPORATIVOS**

Los valores que han regido a Sigma Móvil y continuarán perdurando en el tiempo, así cambie el mercado son:

**Confianza.** Sigma Móvil genera un vínculo de confianza con sus clientes y colaboradores, cuidando cada servicio y proceso con calidad humana y tecnológica.

**Respeto.** Sigma Móvil reconoce, aprecia y valora a sus clientes, colaboradores, aliados y recursos, fomentando relaciones positivas y duraderas.

**Cumplimiento.** Sigma Móvil es integral, puntual, precisa y eficiente en cada acción, gestión, servicio y/o proceso que adelanta.

**Mejoramiento continuo.** Sigma Móvil se encuentra en constante cambio y crecimiento, a la vanguardia en el campo de acción donde se encuentra, buscando la generación de conocimiento e innovando en servicios.

**Creatividad.** Sigma Móvil busca hacer de un problema una oportunidad de ser mejores e ir más allá.

## 6.1. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

La matriz DOFA es el insumo fundamental para elaborar los objetivos estratégicos del plan de expansión de la compañía. Nos permite visualizar ampliamente las estrategias conjuntas de fortalezas con oportunidades, debilidades con oportunidades, fortalezas con amenazas y debilidades con amenazas.

Los objetivos más importantes son:

1. Diversificar el portafolio de productos y servicios sobre la base tecnológica para canales digitales, derivados del conocimiento acumulado y necesidades del mercado.
2. Abrir nuevas sedes a nivel nacional.
3. Fortalecer el talento humano del área comercial en ventas consultivas.
4. Crecer la base de clientes en un 100% anual.
5. Mejorar la experiencia de servicio y relacionamiento con los clientes de la compañía, para generar alianzas de largo plazo.
6. Generar estrategias de mercadeo encaminadas a lograr recordación y posicionamiento de la marca Sigma Movil.

## **6.2. MAPA ESTRATÉGICO EN EL BALANCED SCORECARD (BSC)**

Con la elaboración del mapa estratégico, *ilustración 5*, se busca mejorar la eficiencia en la ejecución del plan estratégico en el que Sigma Móvil se encuentra trabajando, para lograr los objetivos trazados.



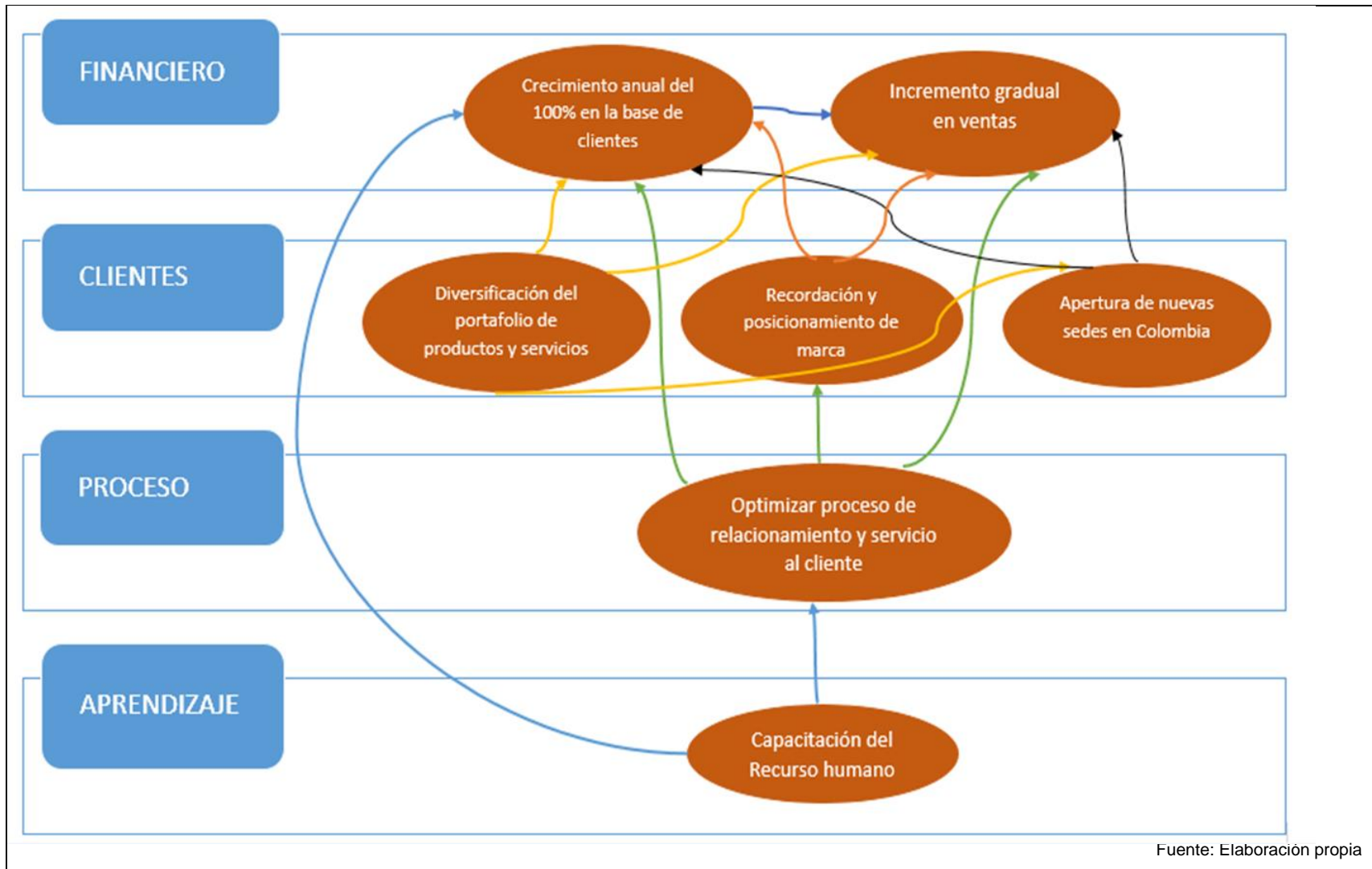


Gráfico 5 – Mapa estratégico de los objetivos del plan estratégico de Sigma Móvil

Al interactuar las cinco perspectivas de negocio más importantes (Financiero, clientes, procesos, aprendizaje) podemos ver como cada uno de los objetivos que Sigma Móvil se ha propuesto en su plan estratégico se convierten en resultados financieros y en especial en el incremento gradual de las ventas.

Posterior a la elaboración del mapa estratégico, se procede a elaborar el tablero de control (*Anexo 1 – Cuadro de acciones*) para cada uno de los objetivos de las perspectivas asignadas con el fin de diagnosticar adecuadamente cada una de ellos. Se busca relacionar las acciones a seguir, los indicadores, metas, costos y responsables de alcanzar las metas propuestas.

### **6.3. TABLERO DE CONTROL PARA LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS**

A continuación se presenta el tablero de control de cada objetivo planteado en el plan estratégico. Se detallan las acciones, indicadores, metas y costos de cada uno de ellos que permite el correcto direccionamiento y seguimiento de la estrategia.

OBJETIVO	Diversificar el portafolio de productos y servicios sobre la base tecnológica para canales digitales, derivados del conocimiento acumulado y necesidades del mercado				
ACCIONES	INDICADORES	METAS	COSTOS	RESPONSABLES	INICIATIVAS
Registrar las necesidades nuevas de los clientes actuales y potenciales mensualmente	Registro de las necesidades en documentación	100%	\$ -	Área comercial & ventas y Área de soporte	Matriz de solicitudes nuevas
Identificar necesidades conjuntas de mejoras o nuevos servicios o productos mensualmente	Registro de las necesidades en documentación	100%	\$ -	Área comercial & ventas - Área de soporte - Área Administrativa	Matriz de solicitudes nuevas
Evaluar tendencias del mercado nacional e internacional sobre servicios de canales digitales. Análisis de información mensual	Registro de la información en documentación	100%	\$ 500.000	Toda la empresa	Afiliación a revistas de tecnología / Participación en eventos
Estudio de viabilidad de las posibles iniciativas de mejoras o nuevos servicios identificados. 2 veces al año	Estudio de viabilidad y documentación	100%	\$ 6.000.000	Área comercial & ventas - Área de soporte - Área Administrativa y Asesor externo	
Posicionar la empresa en el mercado como una empresa innovadora por la generación de nuevos desarrollo de producto y/o servicio o mejoras de los existentes. Uno por año	Producto y/o servicio nuevo o mejora de producto o servicio existente	1	\$ 100.000.000	Toda la empresa	

Para que Sigma Móvil pueda alcanzar los objetivos propuestos es importante que busque mejorar su oferta del portafolio con propuestas nuevas e innovadoras, a la vanguardia del cliente de hoy y del medio en el que se desempeña. Sigma Móvil debe efectuar anualmente un nuevo desarrollo o mejora significativa en sus productos o servicios para estar a la altura de sus competidores y del mercado digital cambiante.

OBJETIVO	Abrir nuevas sedes a nivel nacional				
ACCIONES	INDICADORES	METAS	COSTOS	SPONSABL	INICIATIVAS
Efectuar un análisis demográfico del sector empresarial de las principales ciudades y regiones del país enfocado al sector servicio, financiero no regulado y solidario en Principales ciudades: Bogotá - Medellín Principales regiones: Eje cafetero - Costa atlántica - Suroccidente Colombiano	Investigación de mercados	Documento investigación de mercados terminado	\$ -	Javier Pantoja Héctor Lasso Luz Aida Carvajal	
Evaluar principales competidores por ciudades principales y regiones del país	Investigación de la competencia	Documento investigación terminado		Francia Lasso Angela	Evaluar estados financieros de los competidores
Analizar los hábitos de los clientes potenciales por ciudades principales y regiones principales	Investigación de los hábitos de compras y consumo de los	Documento investigación terminado		Francia Lasso	
Evaluar las alternativas y costos de cada sede: Home Office – Oficina Virtual o compartida – Oficina Física. Evaluar en ciudades principales y en regiones principales. Analizar la mejor ubicación para iniciar la primer sede y posteriores	Costo anual de cada alternativa	Documento investigación terminado		Luz Aida Carvajal	
Analizar información de la fuerza laboral y los salarios por cada una de las ciudades principales y regiones del país. Estimar el No de ejecutivos a contratar y escala salarial fija y Variable	Investigación de la fuerza laboral	Documento investigación de fuerza laboral terminado		Luz Aida Carvajal Francia Lasso	
Estimar otros Gastos asociados: Equipos de computo, CRM, Celular, Transporte para cada una de las sedes	Investigación de otros gastos asociados	Documento investigación terminado		Luz Aida Carvajal	
Garantizar el crecimiento y permanencia de la compañía al abrir una nueva sede por año en las principales ciudades y/o regiones del país	Apertura de nueva sede	2015: 1ra sede 2016: 2da sede 2017: 3er sede 2018: 4ta sede 2019: 5ta Sede	\$50,000,000 cada sede	Toda la empresa	Contratar un asesor externo para ayudar en el levantamiento y análisis de la información

De la mano del crecimiento del portafolio de productos y servicios, Sigma Móvil debe iniciar la apertura de nuevas sedes en el territorio nacional. El desconocimiento del mercado en el uso de canales digitales requiere un acompañamiento y apoyo constante de un equipo comercial y de soporte que la única sede (Cali) no puede cubrir.

OBJETIVO	Fortalecer el talento humano del área comercial en ventas consultivas				
ACCIONES	INDICADORES	METAS	COSTOS	RESPONSABLES	INICIATIVAS
Crear un procedimiento de evaluación del recurso humano para determinar las necesidades individuales de capacitación y experticia del área comercial. Única vez	Procedimiento de evaluación	Documento terminado	\$2.000.000 (única vez) para evaluar 4 personas actuales del área comercial	Outsourcing empresas de contratación	
Crear programas de capacitaciones internas y externas	procedimiento de capacitaciones	Documento de capacitaciones	\$2.000.000 trimestral	Director comercial / Asesor externo / Empresa de capacitaciones	
Crear indicadores de desempeño para evaluar la gestión del equipo comercial	Formatos de desempeño	Documento terminado	\$ -	Director comercial / Dirección Administrativa	

Lograr un equipo comercial altamente capacitado con el fin de apoyar en la consecución y crecimiento de la compañía en todo el territorio nacional

El talento humano juega un papel fundamental para el crecimiento y expansión de la compañía. Los servicios de comunicación siguen siendo especializados, por tal motivo, se necesita de personal altamente capacitado en venta consultiva para atender temas tecnológicos. El equipo debe ser capaz de resolver todas las inquietudes y necesidades del mercado. Sigma Móvil tiene un reto de tener y mantener el personal altamente capacitado y alienado para que vaya en el mismo sentido de la estrategia propuesta.

OBJETIVO	Crecer la base de clientes en un 100% anual				
ACCIONES	INDICADORES	METAS	COSTOS	RESPONSABLES	INICIATIVAS
Efectuar un análisis de macrosegmentación de clientes foco para la empresa. Evaluación anual	Investigación de mercados	Documento investigación de mercados terminado		Director Comercial	
Establecer las variables de calificación de prospectos. Evaluación anual	crear proceso de venta para categorizar prospectos	documentación proceso de ventas terminado	\$ -	Director Comercial	
Distribución de cuentas a los ejecutivos de ventas acorde a las variables de calificación de prospectos	crear proceso de venta para la asignación de cuentas por ejecutivo	documentación proceso de ventas terminado	\$ -	Director Comercial	
Construcción de bases de datos de prospectos acorde a la macrosegmentación.	Indicadores de gestión por ejecutivo: No llamadas semanales No de propuestas semanales No de visitas por semana	60 llamadas - 15 propuestas nuevas - 10 visitas por ejecutivo	\$ 2.000.000	Equipo comercial	Compra de bases de datos a empresas reconocidas
Incremento de la fuerza de ventas acorde a la apertura de nuevas sedes.	Evaluación del tamaño de mercado Total mercado / No de cuentas por vendedor	Documento de análisis terminado No de vendedores por sede	\$1.200.000 por persona + variable (mes)	Director Comercial y Administrativo	
Explorar otro nicho de segmento de mercado como las agencias de publicidad	Investigación de mercado de agencias de publicidad Crear el proceso de ventas para atender a las agencias de publicidad y poder ofrecer marca blanca	Documento de investigación de mercado terminado Documento de proceso de ventas y discurso comercial terminado		Director Comercial	
Crear una estrategia de venta encaminada al cobro por resultados en el uso de canales digitales	Investigación de los pro y contras de la estrategia. Simulación de posibles escenarios de la estrategia	Documento de investigación terminado Modelo financiero de simulación		Director comercial, Administrativo y financiero	
Estrategia de mercadeo fuerte en pauta online en búsqueda de ventas. Pauta offline para crear reputación y construcción de marca	ROI	10% anual	30% de las ventas anuales (2014 - 2015)	Director comercial	

Lograr un crecimiento anual del 100% sobre la base de clienes actuales, (40) para lograr llegar a 1280 empresas en el 2020 de todo el mercado colombiano en el sector pyme

Sigma Móvil debe enfocar todos sus recursos (humanos y financieros) en la consecución y crecimiento en la base de clientes para garantizar la expansión y sostenibilidad a largo plazo de la empresa.

OBJETIVO	Mejorar la experiencia de servicio y relacionamiento con los clientes de la compañía, para generar alianzas de largo plazo				
ACCIONES	INDICADORES	METAS	COSTOS	RESPONSABLES	INICIATIVAS
Catalogar los clientes basados en el margen que aportan al total facturado	Utilidad marginal por cuenta/utilidad marginal total	% Participación en el margen	\$ -	área Administrativa	Cuadro P&G por cuenta
Crear el procedimiento para evaluar los indicadores y reportes de los clientes para analizar uso y consumos de los canales digitales mensualmente	Procedimiento de evaluación	Documento terminado	\$ -	Equipo comercial	
Crear el procedimiento de cronograma de visitas y/o llamadas posventa mensual a clientes basado en las categorías. Retroalimentar al cliente sobre los reportes de consumos y/o uso de los canales digitales	Procedimiento de visitas y llamadas posventa	Documento terminado	\$ -	Equipo comercial	Cuadro de seguimiento posventa
Crear el cronograma de charlas y/o capacitaciones para mejorar la experiencia del cliente en el uso de los canales digitales	Cronograma de charlas No de charlas al año	Documento 4 por año	\$1.000.000 por charla	Equipo comercial	
Generar comunicaciones mensuales con información de interés para los clientes que les permitan mejorar el uso de los canales digitales	Cronograma de comunicaciones Tipo de comunicaciones	Documento boletín - publicación redes sociales y blog	\$500.000 mes		
Lograr crecer la base de cliente a largo plazo para garantizar el crecimiento y las ventas esperadas en el 2020	(# de clientes con contratos a largo plazo/# clientes totales)*100	2015 70% 2016 75% 2017 80% 2018 85% 2019 90% 2020 95%	Salario del área de mercadeo y comercial		

Otro factor fundamental que Sigma Móvil debe fortalecer es sus relaciones con los clientes para que sean de largo plazo y le brinde continuidad a los planes de crecimiento y expansión. Por ello, es importante establecer procesos de conocimiento del cliente para un adecuado mantenimiento y servicio posventa, que garanticen el uso de los productos y perdurabilidad del contrato.

OBJETIVO	Generar estrategias de mercadeo encaminadas a lograr recordación y posicionamiento de la marca Sigma Movil				
ACCIONES	INDICADORES	METAS	COSTOS	RESPONSABLES	INICIATIVAS
Generar campañas de publicidad online mensuales	- (click en el anuncio / No de impresiones) * 100 - (No leads capturados / No leads esperados) * 100 - No facturación compra / Inversión en pauta online	% CRT (El Click Through Rate o proporción de clicks) . % leads capturados . ROI inversión pauta	\$200 por clic pauta	Dirección Comercial y de mercadeo	Pauta en Buscador Google, portales empresas reconocidas, pautefácil
Afiliar anualmente a la empresa a entidades de tecnología para lograr visibilidad en el medio	No de afiliaciones	1 afiliación	Cuota de Afiliación y sostenimiento		Evaluar Fedesoft - IAB
Generar publicidad mensual a través de correo electrónico	- (Click en el correo / Total de los envíos realizados) * 100 - (No leads capturados / No leads esperados) * 100 - No facturación compra / Inversión en publicidad por correo electrónico	% CRT (El Click Through Rate o proporción de clicks) . % leads capturados . ROI inversión pauta	\$ 500.000,00		Uso de bases de datos construidas o compradas. Piezas publicitarias creadas por el personal de la empresas
Generar publicidad impresa en revista o periódicos de forma mensual	(No de Visitas actuales pagina web / No de visitas antes de la pauta)-1 *100 (No de leads direccionados por la pauta / No de leads esperados) *100 (Valor compra cuentas generados a través de la pauta / inversión total en pauta impresa) * 100	% incremento de visitas al portal . % leads capturados . ROI inversión pauta	\$1.500.000 a \$3.000.000 / mes - inicial, incrementado gradualmente acorde a las ventas		Evaluar posibilidades: revistas de tecnología - periódicos económicos y financieros - revistas de las cámaras de comercio
Participar en eventos de tecnología y marketing digital a través de stand o patrocinios	- (No de visitas al stand / No de leads esperados) *100 (No de leads nuevos / total de visitas al stand o patrocinio)*100 - (Valor compras cuentas generados a través del stand o patrocinios / inversión total en stand o patrocinios) * 100	% de visitas al stand . % leads capturados . ROI inversión stand	\$3.000.000 a \$5.000.000 inicial, incrementado gradualmente acorde a las ventas y al tipo de evento		Comprar un stand portátil
Charlas sobre temas de canales digitales a público abierto	- (No de asistentes a charlas / total de personas esperadas)*100 - (No de leads capturados / total asistentes a charlas)*100 -(No de ventas efectivas / total inversión en charla)	% visitas a las charlas . % leads capturados . ROI inversión en charlas	Entre \$0 a \$2.000.000		Buscar patrocinadores
Lograr incrementar las visitas a la pagina web	(No de Visitas actuales pagina web / No de visitas antes de las pautas)-1 *100	2015 100% 2016 50% 2017 67% 2018 33% 2019 25% 2020 20%	Inversión en pauta hasta llegar a 5% en el 2020 del total facturado. Entre el 2014 y 2015 Invertir un 30%		
Lograr incrementar los lead capturados	(No de Visitas actuales pagina web * % leads actuales capturados / No de visitas antes de las pautas) *100	2015 0,4% 2016 0,6% 2017 1,0% 2018 1,3% 2019 1,6% 2020 1,9%	Inversión en pauta hasta llegar a 5% en el 2020 del total facturado. Entre el 2014 y 2015 Invertir un 30%		

Lograr un posicionamiento a través de estrategias de mercadeo llevará a Sigma Móvil a ser visible en el mercado colombiano, generando confianza, que garanticen sus estrategias de crecimiento y expansión



Sigma Móvil está en una curva de crecimiento, lo cual requiere una estrategia fuerte y una alta inversión en mercadeo que la ayudará a posicionarse en todo el territorio nacional.

## **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

Desde la composición del anteproyecto, puedo asegurar que uno de los factores de vital importancia para el desarrollo de este proyecto, fue la interpretación, análisis y estudio de la información consultada externamente y la generada internamente. El hallazgo de punto clave permitió plantear los objetivos y metas de la estrategia de expansión de Sigma Móvil a cinco años de forma acertada.

Por su previo conocimiento del mercado y las necesidades del mismo, Sigma Móvil tiene un alto potencial de crecimiento en el mercado colombiano que empieza a ver la efectividad e importancia de los canales digitales, como herramienta de desarrollo para las empresas.

Para el 2014 Colombia tendrá cobertura total de internet, lo que generará un aumento importante de usuarios de este servicio. Esto se convierte en un nicho de mercado interesante para las empresas colombianas y extranjeras. Es el momento adecuado para que Sigma Movil inicie su proceso de expansión e inversión ya que podrá abarcar clientes en todo el mundo.

La oferta de valor de Sigma Móvil está alineada con las metas y objetivos trazados en el plan, tiene ventaja competitiva en términos de servicio, soporte y postventa, que deberá aprovechar para replicar en su proceso de expansión y crecimiento.

Sigma Móvil deberá investigar constantemente sobre las tendencias y necesidades del mercado en canales digitales, que logren aportar a la creación de nuevos productos y servicios y/o mejorar los existentes, como estrategia fundamental de un segmento de mercado tan cambiante.

Para la apertura de nuevas sedes, es importante efectuar un estudio de mercado que le dará la posibilidad de determinar las principales ciudades y áreas geográficas del país en las cuales enfocar su estrategia, pero mi recomendación es iniciar la apertura de la sede Bogotá, con una oficina netamente comercial, en modalidad amoblada, para agilizar el proceso de expansión.

Como el personal comercial que requiere Sigma Móvil es especializada en venta consultiva, recomiendo elaborar el perfil de contratación acorde con las necesidades del cargo para agilizar la labor de venta.

Es posible lograr cumplir con el crecimiento de la empresa, mi recomendación es elaborar el proceso comercial y definir el foco de segmento para no perder esfuerzos en la consecución de la meta planteada.

Por último, la gerencia de Sigma Movil no debe escatimar esfuerzos ni recursos económicos en la consecución de los objetivos planteados. La expansión y diversificación de portafolio serán los elementos clave para llevar a Sigma Móvil a

ser reconocida en todo el territorio colombiano y el mundo, como una compañía innovadora en servicios de canales digitales.

## **PALABRAS CLAVES**

Canales digitales

Mercadeo digital

Plan de expansión

Empresa de tecnología

## CAPÍTULOS DEL DOCUMENTO

1.	<u>MODELO DEL NEGOCIO</u> .....	12
2.	<u>ANALISIS DEL AMBIENTE EXTERNO DE SIGMA MOVIL</u> .....	20
3.	<u>ANALISIS DEL AMBIENTE INTERNO DE SIGMA MOVIL</u> .....	31
4.	<u>ANALISIS COMPETITIVO</u> .....	46
5.	<u>CONCLUSIONES DEL ANÁLISIS ESTRATÉGICO, MATRIZ DOFA</u> .....	50
6.	<u>MISIÓN, VISIÓN Y OBJETIVOS ESTRATÉGICOS</u> .....	52

## BIBLIOGRAFÍA

- Centro de Prensa Internacional de la Presidencia de la Republica.* (29 de 08 de 2013). Obtenido de Colombia es un país de oportunidades, según The Report Colombia 2013: [http://wsp.presidencia.gov.co/cepri/noticias/2013/agosto/Paginas/20130822\\_05.aspx](http://wsp.presidencia.gov.co/cepri/noticias/2013/agosto/Paginas/20130822_05.aspx)
- Dinero.com.* (15 de 01 de 2014). Obtenido de Mayor inversión en tecnología de la historia: <http://www.dinero.com/pais/articulo/la-gestion-mintic/190613>
- Fedesarrollo.org.co.* (06 de 2013). Obtenido de Coyuntura TIC El sector TIC: la nueva locomotora de la economía colombiana: <http://www.fedesarrollo.org.co/wp-content/uploads/2013/06/TIC-Junio-21031.pdf>
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2007). Using the Balanced Scorecard. *Harvard Business Review*, 150-161.
- Magretta, J. (2002). Why Business Models Matter. *Harvard Business School Publishing Corporation*, 3-8.
- MinTic.gov.co.* (12 de 2013). Obtenido de Boletín trimestral de las TIC Cifras Tercer Trimestre de 2013: [http://colombiatic.mintic.gov.co/602/articles-4992\\_archivo\\_pdf.pdf](http://colombiatic.mintic.gov.co/602/articles-4992_archivo_pdf.pdf)
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2011). *Generación de modelos de negocio*. Barcelona: DEUSTO S.A. EDICIONES.
- Wikipedia.* (29 de 04 de 2014). Obtenido de Análisis Porter de las cinco fuerzas: [http://es.wikipedia.org/w/index.php?title=Especial:Citar&page=An%C3%A1lisis\\_Porter\\_de\\_las\\_cinco\\_fuerzas&id=74109331](http://es.wikipedia.org/w/index.php?title=Especial:Citar&page=An%C3%A1lisis_Porter_de_las_cinco_fuerzas&id=74109331)
- Wikipedia.org.* (23 de 12 de 2013). Obtenido de Análisis PEST: [http://es.wikipedia.org/w/index.php?title=An%C3%A1lisis\\_PEST&oldid=71534202](http://es.wikipedia.org/w/index.php?title=An%C3%A1lisis_PEST&oldid=71534202)
- Wikipedia.org.* (08 de 05 de 2014). Obtenido de Digital marketing: [http://en.wikipedia.org/w/index.php?title=Digital\\_marketing&oldid=607644675](http://en.wikipedia.org/w/index.php?title=Digital_marketing&oldid=607644675)