



**PLAN DE MERCADEO PARA EL POSICIONAMIENTO DE LA MARCA
VIRTUAL COLORS**

Presentado por:

MÓNICA GÓMEZ

HÉCTOR HERRERA

Trabajo de grado para optar al título de
Especialistas en Gerencia de Mercadeo

Director:

PAOLA ANDREA ORTIZ R

INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA ESUMER
ESPECIALIZACIÓN GERENCIA DE MERCADEO

ESUMER

2014

TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
1. RESUMEN EJECUTIVO	7
2. JUSTIFICACIÓN	9
3. ANÁLISIS DEL SECTOR	11
3.1 Reseña histórica de la empresa	11
3.2 Definición del sector económico	12
3.3 Reseña histórica del sector económico	15
4. FILOSOFÍA EMPRESARIAL	19
4.1 Misión	19
4.2 Visión	19
4.3 Principios y valores corporativos	20
5. LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS	21
5.1 Estrategia competitiva	21
5.1.1 Propuesta de valor.	21
5.2 Determinación de los factores claves de éxito	21
5.3 Análisis de las fuerzas del entorno externo	23
5.3.1 Aspectos socioculturales y demográficos.	23
5.3.2 Aspectos tecnológicos.	24
5.3.3 Aspectos internacionales.	25
5.3.4 Aspectos políticos fiscales.	28
5.3.4.1 Ley 1341: Ley de TIC	29
5.3.4.2 Ley 1286 de Enero de 2009 - Ley de Ciencia Tecnología e Innovación.	30
5.3.4.2.1 Normas Internacionales.	30
5.3.4.2.2 Normas Nacionales.	31
5.4 Análisis DOFA	32
5.5 Análisis al interior del sector industrial.	36
5.5.1 Estructura del mercado en el que se compete.	39
5.5.2 Análisis de los competidores.	39

	3
5.5.2.1 Matriz de perfil competitivo MPC	44
5.5.2.2 Curva de valor.	47
5.5.3 Análisis de las fuerzas competitivas.	49
5.5.3.1 Proveedores.	50
5.5.3.2 Nuevos competidores.	51
5.5.3.3 Sustitutos.	52
5.5.3.4 Compradores.	52
5.5.3.5 Rivalidad entre competidores.	53
5.6 Estructura comercial y de mercadeo de los participantes del sector.	54
6. INVESTIGACIÓN DE MERCADO	59
6.1 Definición del problema	60
6.2 Objetivos de la investigación	61
6.2.1 Objetivo General.	61
6.2.2 Objetivos específicos.	62
6.3 Metodología aplicada	62
6.3.1 Limitaciones	63
6.4 Técnicas de muestreo y tamaño de muestra	63
6.5 Hallazgos – resultados de la investigación	64
6.6 Conclusiones	66
6.7 Recomendaciones	68
7. OBJETIVOS DEL PLAN DE MERCADEO	70
7.1 Objetivo General.	70
7.2 Objetivos Específicos.	71
7.3 Estrategia competitiva.	71
7.4 Cuadro de actividades.	72
7.5 Presupuesto	74
7.6 Punto de equilibrio.	75
7.7 Barreras para implementar el plan de mercadeo.	75
Referencias	76
ANEXOS	83

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Factores	22
Tabla 2. Dofa Ponderada.	33
Tabla 3. Competidores	41
Tabla 4. Matriz perfil competitivo	45
Tabla 5. Mapa de productos y precios	55

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Dofa ponderada	34
Figura 2. Curva de valor	47

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
Anexo 1. Guion de preguntas - Entrevista en profundidad a los clientes potenciales.	84
Anexo 2. Guion de preguntas - Entrevista en profundidad a los clientes actuales.	86

1. RESUMEN EJECUTIVO

En el presente estudio se puede visualizar el proyecto de Plan de Mercadeo para la empresa Virtual Colors S.A.S, esta empresa está dedicada al desarrollo de contenidos digitales (e-learning) y centra todas sus operaciones en la ciudad de Medellín; Actualmente la empresa ha presentado en los últimos años un crecimiento moderado en comparación con sus competidores directos, esto debido al poco reconocimiento que tiene la marca dentro del segmento e-learning, por tal razón se propende desarrollar un plan de mercadeo, con el objetivo de poder incrementar el valor de la marca “Virtual colors” dentro del mercado de contenidos digitales, creando así elementos diferenciadores a través de su diseño, contenido visual y servicio post venta; para tal fin se han diseñado una serie de estrategias que le permitirán a la organización penetrar en nuevos nichos de mercado (educación y APPs), así como también en mejorar y establecer procesos de relación y de comunicación con sus distintos stakeholder.

Para el desarrollo de estas estrategias es necesario que la compañía destine el 4% para el primer año y el 7% para el segundo año de sus ventas anuales a los recursos del área de mercadeo, esto con el fin de poder cubrir los gastos del plan. La ejecución se proyecta a desarrollarla en dos años, de los cuales se implementaran algunos indicadores que permitan medir el nivel de impacto y de ejecución.

La inversión para la puesta en marcha del plan está estimada en \$ 72.949.000, dando como beneficio la incursión a dos nuevos segmento de mercado, además de un incremento del 4% en

las ventas brutas y un aumento del 40% en la recordación de la marca dentro de los clientes potenciales y un 100% de recordación con los clientes actuales.

Se considera que las estrategias planteadas están ligadas a la proyección de crecimiento del mercado Tic, las cuales se podrán visualizar en el presente plan, por lo anterior se propone que la empresa haga uso de sus recursos técnicos, financieros y tecnológicos con el fin de impulsar la ejecución del posicionamiento de la marca.

2. JUSTIFICACIÓN

La creciente competitividad y la llegada de escenarios globalizados, han hecho que las organizaciones estén empleando estrategias con el fin de mitigar los diferentes efectos originados por la apertura de estos escenarios, dirigiendo todas sus miradas hacia el entrenamiento y capacitación del nuevo capital humano de una forma rápida e innovadora, promoviendo así su participación y aporte a sus objetivos organizacionales.

Estos escenarios globalizados, han convertido la tecnología como el principal aliado estratégico en las organizaciones, pues, permite aumentar la competitividad y eficiencia en sus diferentes procesos, generando de esta forma un alto valor en su cadena productiva; en la actualidad son muchas las organizaciones que implementan diferentes plataformas tecnológicas como medios para impulsar el crecimiento del conocimiento y los procesos de aprendizajes; Debido a esto, la internacionalización de la tecnología ha permitido que las empresas brinden programas de capacitación empresarial, facilitando la interacción eficiente y eficaz de sus colaboradores, evitando en cierta forma las altas inversiones económicas que generan las capacitaciones tradicionales (c-learning). Es por esto que muchas compañías de los diversos sectores económicos están enfocando su mirada hacia el uso de contenidos digitales e-learning o aprendizaje basado en nuevas tecnologías a través de cursos interactivos online.

Hoy en día la estrategia de e-learning empresarial se proyecta como punta de lanza para las distintas organizaciones, dejando rezagada la tradicional capacitación de personal. Por esta razón

las empresas están incrementando los esfuerzos destinados a la formación de sus empleados, empleando esquemas prácticos y didácticos, en donde el factor tiempo, costos y autoformación parecen predominar.

El presente trabajo pretende desarrollar un plan estratégico de Marketing enfocado al posicionamiento de marca de la empresa Virtual Colors S.A.S (quien de ahora en adelante se llamara Virtual Colors), quien tiene como actividad principal el desarrollo de contenidos digitales e-learning empresarial, lo anterior se desarrolla como requisito para poder optar al título de especialista en gerencia de mercadeo.

3. ANÁLISIS DEL SECTOR

3.1 Reseña histórica de la empresa

Virtual Colors es una empresa fundada en el año 2006 y nació como una iniciativa de emprendimiento en donde su foco principal fue el desarrollo de contenidos digitales a un grupo de clientes muy específicos. Inicio sus operaciones prestando servicio de animaciones 3D y desarrollo de software, y fue ahí cuando descubrió la gran oportunidad que representaba dicha actividad, posteriormente decide formalizar su negocio e inicia con el proceso de formalización a través de los diferentes centros de desarrollo empresarial de la ciudad de Medellín; poco después realiza su primer contacto comercial con el tránsito de Medellín y es este quien se convierte en su gran plataforma, pues lo impulsa como referente ante otras empresas reconocidas de la ciudad.

En la actualidad, la empresa Virtual Colors cuenta con un gran número de clientes, entre los que se pueden destacar: EPS Sura, Suramericana, grupo Coomeva, Alcaldía de Medellín, Sena, Fundación universitaria católica del norte, entre otras; ofreciendo un alto valor en sus servicios de contenidos digitales e-learning empresarial, manejando un portafolio ajustado a las necesidades de los clientes, brindando innovación y alternativas en sus diseños; entre los principales servicios que ofrece Virtual Colors S.A.S podemos encontrar: Cursos virtuales e-learning, Diseño y desarrollo de aplicaciones web, Juegos pedagógicos de aprendizajes, Diseño y desarrollo de páginas web y Animación 3D.

3.2 Definición del sector económico

El sector de Tecnología de la Información y la Comunicación (TIC) en la actualidad repunta como un sector dinámico en la economía colombiana, llegando a convertirse en otra “locomotora transversal de la economía”, en donde los índices de crecimiento de industrias como informática, desarrollo de software y telecomunicaciones han superado durante los últimos años el ritmo de crecimiento de otras industrias tradicionales en los países desarrollados, debido en buena parte a que las TIC contribuyen a incrementar y mantener el desarrollo de todos los sectores económicos. (CINTEL Centro de Investigaciones de las Telecomunicaciones). El sector ha presentado un crecimiento anual promedio del 10% durante la última década, pasando de 14 billones de pesos en el año 2002 a 36 billones en 2012. Como lo aseguró el presidente de la CCIT, Alberto Samuel Yohai. Según fedesarrollo el sector TIC colombiano ya equivale aproximadamente a un 6% del PIB del país, esa cifra se equipara con el sector de la construcción en Colombia.

Según estas cifras el sector repunta como la nueva locomotora de la economía colombiana, en donde el gobierno ha desempeñado todo su esfuerzo en convertirlo en un sector de talla mundial, para tal efecto creó la ley 1341 de 2009 la cual la define como principios y conceptos sobre la sociedad de la información y la organización de las tecnologías de la información y las comunicaciones – TIC, en donde reconoce que el acceso y uso de las TIC, el despliegue de infraestructura, el desarrollo de contenidos y aplicaciones, la protección a los usuarios, la formación del talento humano en estas tecnologías y su carácter transversal, son pilares para la consolidación de las sociedades de la información y el conocimiento, y declara que la

investigación y el fomento a la promoción de las TIC son una política de Estado que involucra a todos los sectores y niveles de la administración pública y de la sociedad, para contribuir al desarrollo educativo, cultural, económico, social y político e incrementar la productividad, la competitividad, el respeto a los derechos humanos inherentes y la inclusión social.

Es claro el papel que juega el gobierno nacional para tratar de incentivar e implementar estrategias que beneficiaran a más de un colombiano, pues el uso de las TIC permitirá reducir la brecha global existente y suministrara mecanismos para la generación de valor en los distintos frentes, destacando una inyección de fuerza laboral y de conocimientos especializados.

La industria de contenidos digitales se encuentra en el espacio de convergencia de la producción Creativa y las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC).

De acuerdo con la Unesco “el término industria cultural se refiere a aquellas industrias 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 copyright y pueden tomar la forma de un bien o servicio. Las industrias culturales incluyen generalmente los sectores editorial, multimedia, audiovisual, fonográfico, producciones cinematográficas, artesanía, diseño y nuevos medios, en donde se proyecta el E-learning empresarial como marco de referencia en el sector”.

Dentro de los subsectores que la Unesco considera de las industrias creativas se han identificado aquellos que constituyen la industria de Contenidos Digitales: Expresiones culturales tradicionales, artes performativas, audiovisuales, nuevos medios, servicios creativos,

diseño, artes gráficas, artes visuales y sitios culturales; Dentro de los nuevos medios, el e-learning viene proyectándose como marco estratégico para muchas empresas.

El término e-learning ha venido utilizándose con más frecuencia a lo largo del tiempo convirtiéndose en un concepto habitual en la vida diaria de estudiantes y trabajadores. En general, el e-learning se define como el proceso de aprendizaje que se desarrolla a través del uso de herramientas tecnológicas de información y comunicaciones, que permite una interacción directa entre el usuario y el objeto de conocimiento de una manera sencilla y adaptable.

Este nuevo concepto educativo es una revolucionaria modalidad de capacitación que posibilitó Internet, y que hoy se posiciona como la forma de capacitación predominante en el futuro. Este sistema ha transformado la educación, abriendo puertas al aprendizaje individual y organizacional. Es por ello que hoy en día está ocupando un lugar cada vez más destacado y reconocido dentro de las organizaciones empresariales y educativas.

El sector de e-learning en Colombia ha venido creciendo significativamente en los últimos años, logrando ocupar un lugar destacado y reconocido dentro de las organizaciones empresariales que buscan capacitar a sus empleados, tanto internos como externos, de una manera eficiente y eficaz pero sin incurrir en altas inversiones en recursos físicos y humanos.

3.3 Reseña histórica del sector económico

En las sociedades antiguas no se concebían un proceso formal de enseñanza para el trabajo, debido a que el conocimiento se transmitía de forma directa; lo más experimentados enseñaban todo lo relacionado con un oficio a quienes a través de un tiempo de aprendizaje podían hacerse responsables del trabajo. En el contexto de las organizaciones, estas tenían un sistema educativo muy sencillo, pero les permitía entrenar en distintas áreas del saber.

En el siglo XX se incorporó una gran cantidad de elementos que marcaron el inicio de una nueva era en todos los campos de la vida del hombre y con estos la necesidad de capacitación; los sistemas empleados por las organizaciones para poder capacitar y desarrollar al personal sufrieron transformaciones producto de las exigencias del mercado y del recurso tecnológico.

En la década de los ochenta comenzó a popularizarse en España el uso del ordenador personal, con la llegada del PC significó abrir las puertas a nuevas formas de comunicación y, por supuesto, de negocios. El mundo de la formación no fue ajeno a la infinidad de posibilidades que ofrecía el aprendizaje individualizado por ordenador.

La educación a distancia fue creciendo a lo largo del siglo como una vía alternativa de formación en la que no se exigiese la rigidez (espacios) a aquellas personas que bien, por su situación geográfica, sus condiciones de trabajo, sus condiciones físicas, o bien por decisión personal, elegían una formación más acorde a sus necesidades (Marcelo et al, 2002)

A finales de los noventa aparece la última de las innovaciones tecnológicas del momento, la incorporación del internet a la educación, dando lugar al e-learning.

El e-learning, surge entonces como una herramienta para capacitar a distancia, integrando y utilizando elementos didácticos para el aprendizaje y la enseñanza organizacional, permitiéndoles a las empresas desarrollar nuevas capacidades y habilidades en los trabajadores y de esta forma obtener mejores resultados y alcanzar objetivos y metas organizacionales.

En la actualidad el e-learning se puede aplicar en todos los campos del conocimiento generando una serie de beneficios que se listan a continuación: Flexibilidad, Comodidad, Cobertura, Actualización, Reducción de costos, Reducción de tiempo y aumento en retención; el e-learning en las empresas es cada vez más empleado con el fin de brindar solución a: desarrollo de la formación, desarrollo de la cultura organizacional, como recursos en los ciclos de gestión del cambio, promover la gestión del conocimiento y optimizar la cadena de valor de la compañía.

Hoy en día el mercado del e-learning mueve unos 500 millones de dólares en América latina, en donde Colombia ocupa el tercer lugar en utilización, con un 39%, Brasil ocupa el segundo lugar con un 41% y posteriormente México con un 41%.

En la última década Colombia ha mostrado un significativo incremento en materia de incorporación de las TIC en su economía. El crecimiento logrado puede apreciarse al comparar cifras globales en relación con la ampliación de infraestructura y crecimiento de las TIC en el país en los últimos años.

Lo anterior se confirma con los resultados evidenciados a nivel internacional, puesto que el país ha sido uno de los más dinámicos en su tasa de crecimiento de TIC dentro del grupo de

países en desarrollo y en este sentido, diferentes indicadores de acceso, uso y aprovechamiento de las TIC, calculados por entidades reconocidas en cuanto a medición de competitividad y desarrollo de las TIC a nivel mundial, reflejan un avance de Colombia en la materia.

Los ingresos del sector de tecnologías de información: software, hardware y servicios TIC se han casi duplicado desde 2005. De acuerdo a su tamaño, la mayor parte de las empresas de software son microempresas con una participación de 59%, seguida de las pequeñas empresas con 33%. El mercado de Software en Colombia se duplicó durante los últimos tres años, (CINTEL Centro de Investigaciones de las Telecomunicaciones).

De acuerdo a (Proexport para el sector TI. Perfil Sectorial, 2011), en el año 2009, por segmento de tecnologías de información, el de mayor participación en la producción nacional de Colombia fue hardware con 52%, seguido por servicios (36%) y el de menor participación es de software con 12%.

No obstante, a pesar de ser el software el de menor participación, ésta línea ha venido creciendo en el país en los últimos cuatro años.

De acuerdo con la información registrada en un artículo de (Learning Review): se muestra la participación del e-learning en Colombia.

Cantidad de Empresas:

- E-learning: 30-40
- Software: 561

Exportaciones:

- 25,8%

Destino de las exportaciones:

- Nivel 1 y 2: Ecuador, Perú, Panamá, Venezuela, Centro América y el Caribe.
- Nivel 3 y 4: Chile, Costa Rica, Uruguay, Argentina, México y Brasil.

Cantidad de Empleados por empresa:

- No más de 20 empleados.

Principales polos de desarrollo en e-learning:

- Bogotá, Medellín, Cali, Barranquilla.

Principales polos de desarrollo de negocios:

- Bogotá, Medellín.

El e-learning está ocupando un lugar cada vez más destacado y reconocido dentro de las organizaciones empresariales, superando la restringida aplicación en el campo de la transferencia de conocimientos teóricos. Actualmente casi cualquier componente de la estrategia corporativa tiene en e-learning un aliado de gran potencial.

4. FILOSOFÍA EMPRESARIAL

4.1 Misión

En VIRTUAL COLORS Somos una empresa dedicada al diseño y desarrollo de contenidos digitales que contribuyen a optimizar el funcionamiento y eficiencia de los procesos comunicacionales y formativos de las empresas que demandan nuestros servicios.

4.2 Visión

Posicionarnos en el mercado nacional como la empresa referente en el desarrollo de contenidos digitales E-learning, basándonos en el aprendizaje continuo e innovando permanentemente en nuestros procesos y servicios, estableciendo relaciones de valor duraderas con nuestros clientes y proveedores.

4.3 Principios y valores corporativos

A través de un desarrollo profesional continuo los miembros de Virtual Colors buscamos una relación estable con nuestros clientes y proveedores basándonos en los siguientes principios y valores:

- **Trabajo en equipo:** Entendemos que la unidad de criterios y el trabajo en equipo son fundamentales para el logro de los objetivos organizacionales.

- **Honestidad:** Todas nuestras actividades las realizamos con total transparencia y rectitud.

- **Respeto:** Por los valores sociales, la integridad y la persona.

- **Integridad:** Somos una empresa integral, fundamentada en Principios y Valores, por lo cual actuamos dentro de los más rigurosos principios éticos y legales.

- **Actitud de servicio:** Somos amables, oportunos, eficientes y eficaces en la prestación de nuestros servicios.

- **Confianza:** Somos estrictos en el manejo responsable de la información de nuestros Clientes. Generamos credibilidad y manejamos profesionalmente su información.

5. LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS

5.1 Estrategia competitiva

Se desarrollan los contenidos digitales de acuerdo a las necesidades y requerimiento de los clientes enfocándonos en el liderazgo en costos y diferenciación en producto y servicio.

5.1.1 Propuesta de valor.

Simplificar los procesos comunicacionales y formativos de las empresas e instituciones que requieran generar valor en sus distintos procesos misionales y operativos.

5.2 Determinación de los factores claves de éxito

Se entiende por factores claves de éxito, aquellas actividades de mercadeo o de gestión que la empresa debe realizar extraordinariamente bien para poder competir en el mercado al cual está apuntando; Para Virtual Colors la gestión humana representa el primer factor clave de éxito, pues a través de ellos se puede generar un alto valor en el desarrollo de los contenidos digitales, tal y como lo muestra la tabla 1.

Tabla 1. Factores

TIPO DE FACTORES	VARIABLES	OBSERVACIÓN
Hacia el interior de la organización	Gestión Humana	Se cuenta con un alto valor en este proceso, ya que la mano de obra es calificada y la mejor en el mercado.
	Innovación	Aunque no se cuenta con una plataforma propia y al igual que contenidos digitales propios, la empresa desarrolla constantemente productos innovadores según los requerimientos de los clientes.
	Tecnología de proceso	Se cuenta con la mejor tecnología disponible en el mercado, lo cual hace que los procesos y los productos sean de altos estándares.
	Capital	Aunque la empresa no posee problemática en el flujo de efectivo, si presenta limitaciones en la inyección de capital para las proyecciones trazadas a futuro.
	Comunicación	La empresa no cuenta con una estructura comunicacional
Hacia el exterior de la organización	Branding	Aunque la compañía cuenta con grandes marcas como clientes, se debe resaltar que no cuenta con un plan de posicionamiento de marca.
	Mercadeo	No cuenta con un plan estratégico de mercadeo definido y depende del vos a vos por parte de los clientes.
	Customer intimacy	Emplea una buena estrategia de relación con el cliente externo lo que la ha permitido crecer rápidamente en el mercado.

Fuente propia.

5.3 Análisis de las fuerzas del entorno externo

5.3.1 Aspectos socioculturales y demográficos.

El sector de Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) se toma como un sector dinámico de la economía colombiana, ya que ha demostrado un incremento en el uso de sus servicios, mejorando notablemente sus indicadores y arrojando resultados positivos en los últimos años, Según el informe más reciente del DANE, el sector de telecomunicaciones y correos creció en septiembre 9,5 por ciento frente al mismo mes del año anterior, 1,8 puntos más que el resto de la economía, la cual creció 7,7%. Según este crecimiento presentado en la industria TIC, que aparece en las cifras publicadas del 22 de diciembre del 2012, es considerada la mayor tendencia presentada en los últimos 14 trimestres, o sea la más positiva de los últimos cuatro años en el país.

En Colombia la tendencia del uso y aplicación de las (TIC) viene presentando un repunte en los últimos años tal y como lo demuestran las cifras, generando en gran proporción oportunidades para nuestro empresarios y consumidores; esta herramienta ha permitido que el enfoque de sociedad de información se mantenga en altos estándares, ya que le permite estar a la vanguardia y exigencias de un mercado altamente globalizado, en Colombia, según IPSON Napoleón Franco uno de cada 10 colombianos acceden a internet lo que representa el proceso de modernización de nuestra sociedad.

Dentro del contexto social, la adolescencia mantiene una estrecha relación con las tecnologías de la información y la comunicación debido a que se han convertido en una poderosa

herramienta que les facilita información , comunicación y potencia el desarrollo de habilidades y nuevas formas de construcción del conocimiento. En otras palabras la adolescencia de hoy, practica nuevas formas de construir una cultura digital.

Las TIC como el ordenador, Internet y el teléfono móvil, han propiciado acelerados e innovadores cambios en nuestra sociedad, principalmente, porque poseen un carácter de interactividad. Las personas, a través de su uso, pueden interactuar con otras personas o medios mientras nos ofrecen posibilidades que anteriormente eran desconocidas.

5.3.2 Aspectos tecnológicos.

En el pasado Colombia ha visto el surgimiento y popularización de diversas tecnologías destinadas a proveer servicios diversos de información: comunicaciones, entretenimiento, noticias, etc. Hoy en día vivimos en un proceso de convergencia de tecnologías, infraestructura y servicios.

Según el informe Global de Tecnología realizado por el Foro Económico Mundial, Colombia paso de estar ubicada en la casilla 73 a la 66, en el reporte que mide el desempeño tecnológico de 144 países y en el cual las calificaciones más altas fueron para Finlandia, Singapur, Suecia, Holanda y Noruega. Los factores que permitieron la mejoría en la calificación colombiana fueron el crecimiento de los usuarios de internet, el incremento de los servicios de gobierno en línea, la apropiación y participación ciudadana alrededor de la tecnología y la reducción de costos en las tarifas de internet de banda ancha.

La apuesta en escena por parte del gobierno nacional a través del plan TIC, ha permitido que el sector sea considerado como una locomotora y que empiece a ser visto como una de las mejores en latino américa.

Las TIC (Tecnologías de Información y Comunicaciones) se han convertido en la herramienta por excelencia para generar aumentos en la productividad, en donde a su vez la productividad constituye hoy en día la columna vertebral de la competitividad. Sin embargo, la productividad va de la mano de la capacidad de tener empleados eficientes y en constante actualización, entrenamiento y con el conocimiento de sus cargos, lo cual se logra con mayor efectividad si se utilizan herramientas tecnológicas como el e-learning que permite mejorar los procesos de la compañía con empleados capacitados, sin gastar mucho tiempo o recursos económicos, según (CINTEL Centro de Investigaciones de las Telecomunicaciones).

Los índices de crecimiento de industrias como informática, desarrollo de software y telecomunicaciones han superado durante los últimos años el ritmo de crecimiento de otras industrias tradicionales en los países desarrollados, debido en buena parte a que las TIC contribuyen a incrementar y mantener el desarrollo de todos los sectores económicos. (CINTEL Centro de Investigaciones de las Telecomunicaciones).

5.3.3 Aspectos internacionales.

Actualmente, las economías desarrolladas se basan en el conocimiento (tecnología y educación/capacitación). En los EEUU, como ejemplo de economía desarrollada, un 60% del personal asalariado son trabajadores del conocimiento (Knowledge workers). El conocimiento, al

contrario que la mano de obra o el capital económico, es un bien público, así se afirma en (Bracamonte, 2004).

La combinación de la tecnología con el capital, entendido ya como conocimiento, proporciona la plataforma ideal para producción, acumulación y transmisión de conocimiento y por ende, como catalizadores del crecimiento económico, por lo tanto, no sólo se trata de conocimiento de hechos o de acumulación de información o de utilizar la tecnología como modo de acceder al conocimiento global. El futuro del aprendizaje va más allá. La nueva economía supone nuevos retos para los trabajadores ya que se requieren niveles de conocimiento más elevados, actualización continua de información, adquisición de nuevas habilidades (sobre todo informáticas), pensamiento crítico y capacidad de síntesis, entre otros, según (Martín Sanz, 2007).

De acuerdo con el Informe Anual de la Sociedad de la Información en España, “el valor del mercado TIC en 2008 alcanzó los 2,74 billones de euros”, cifra equivalente al 6,5% del PIB mundial de ese año y superior en un 4,8% respecto al año anterior.

Según este estudio, realizado por la Fundación Telefónica, el crecimiento del mercado TIC a nivel mundial en los últimos años se debe fundamentalmente a la evolución de los servicios de telecomunicaciones, seguida de los servicios de software y los de televisión. Según el informe Medición de la Sociedad de la información 2010 realizado por la Unión Internacional de Telecomunicaciones (UIT), la utilización de servicios asociados a las TIC sigue creciendo a nivel mundial, aún a pesar de la reciente coyuntura económica. De otro lado, el porcentaje de empresas que utilizan e-learning para la formación de sus empleados creció de manera variable pero constante en los distintos países que componen la Unión Europea entre los años 2003 y 2009.

Algunos ejemplos significativos son el caso de Italia, que ascendió del 4% al 17%, Portugal, del 16% al 33%, Francia, del 10% al 23%, y España, del 22% al 33%. Esta información está consignada en documento de (CINTEL Centro de Investigaciones de las Telecomunicaciones).

Una investigación en Brasil reveló que 42% de las organizaciones utilizan el e-learning para capacitar a sus funcionarios. Los norteamericanos tienen de un 60% a un 70% del mercado mundial y en el crecimiento del e-learning corporativo en Europa, que se estima en torno a un +20% anual, (Iñigo).

Todos estos datos indican que durante la última década se ha experimentado un fenómeno de expansión del e-learning que coincide con un cambio en el rol asignado al área de RRHH de las empresas, a partir del cual se destacó la importancia de una correcta gestión y retención del talento, y la mayor presencia de la tecnología como herramienta “amigable” para la formación en el ámbito laboral, tal como se señala en (Luján Morfi, 2011).

En el sector corporativo, especialmente en el sector de telecomunicaciones y tecnología, se observa que las empresas se han apoyado en el e-learning con fines de aumento de la productividad. En estos sectores se cuenta con el capital necesario para implementar la última tecnología, capacitar el talento humano y ejecutar los programas de una manera rápida y eficiente. El campo de e-learning tendrá un crecimiento de entre el 35% y el 50% en el mercado mundial en los próximos años, según un reciente informe publicado por la firma de investigación de mercado Giga Group, referida en (Fontalvo & Ricardo).

Por lo anterior, las organizaciones deben ser más competitivas, adaptadas al entorno, gestionando el cambio, por tanto se hace necesario que los miembros de la empresa aprendan

constantemente para ser capaces de superar los retos que el entorno competitivo y cambiante ofrece y orientar los esfuerzos hacia la implantación de sistemas de formación tecnológicos, ágiles y fiables es lo más aconsejable.

5.3.4 Aspectos políticos fiscales.

La situación del sector de TIC en Colombia se encuentra determinada en estos momentos por dos acontecimientos que han transformado la composición y situación del antiguo sector de telecomunicaciones como son:

- La aprobación de la Ley 1341 de 2009, por la cual se definen principios y conceptos de la Sociedad de la Información y la organización de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones -TIC-en el país; se transforma el Ministerio de Comunicaciones en el Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones; se crea la Agencia Nacional del Espectro; y se dictan otras disposiciones relacionadas con el desarrollo del sector TIC.
- La expedición del marco regulatorio mediante el cual la Comisión de Regulación de Comunicaciones, antigua Comisión de Regulación de Telecomunicaciones, definió los mercados relevantes del sector y analizó sus condiciones de competencia para efectos del establecimiento de medidas regulatorias pro competitivas. Sucesos que pueden destacarse como hitos en la institucionalidad colombiana y constituyen el inicio de una nueva era de las tecnologías de la información y las comunicaciones en el país.

5.3.4.1 Ley 1341: Ley de TIC

La Ley de TIC formula por primera vez una definición oficial de las TIC en Colombia, por medio de los artículos 6 y 9, los cuales se citan a continuación:

“Artículo 6. Definición de TIC. Las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (en adelante TIC), son el conjunto de recursos, herramientas, equipos, programas informáticos, aplicaciones, redes y medios; que permiten la compilación, procesamiento, almacenamiento, transmisión de información como: voz, datos, texto, video e imágenes”. (...)

Artículo 9. El Sector de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones. El sector de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones está compuesto por industrias manufactureras, comerciales y de servicios cuyos productos recogen, procesan, crean, transmiten o muestran datos e información electrónicamente”.

Sumado a ello, la Ley de TIC enmarca la importancia de estas tecnologías bajo el entendido que nos encontramos en la Sociedad de la Información y el Conocimiento y contempla los elementos normativos y estratégicos que le permitirán al Estado garantizar la competencia en los mercados, el beneficio de los usuarios a través de las TIC, la inversión en el sector, el desarrollo de las tecnologías y el uso eficiente de los recursos.

Entre los principales aspectos tratados en esta Ley se encuentran:

- Acceso a las TIC como un derecho de toda la población.
- Conformación de una nueva organización institucional.
- Creación de la Agencia Nacional del Espectro.

- Definición de las obligaciones del Ministerio de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, el Fondo de TIC y la Comisión de Regulación de las Comunicaciones.
- Establecimiento de reglas de solución de controversias en materia de Interconexión, la protección al usuario y la provisión de servicios de Radiodifusión.

5.3.4.2 Ley 1286 de Enero de 2009 - Ley de Ciencia Tecnología e Innovación.

Ley por la cual se incrementan los recursos para investigación hasta el 1% del PIB en el 2010, se fortalecen los procesos de regionalización y la relación con el sector productivo.

El objeto fundamental es que a partir de la investigación se le dé valor agregado a los productos y servicios y se facilite la creación de una nueva industria nacional de base tecnológica, lo que permitirá un crecimiento sostenido de la economía y la posibilidad de un empleo estable con mayor seguridad social.

Por otro lado, el desarrollo de software o productos tecnológicos constituye una herramienta valiosa en las transacciones comerciales nacionales e internacionales, es un elemento insustituible para generar confianza en las relaciones cliente -proveedor.

De acuerdo a (Lens & Vilas, El sector de las TIC en Colombia, 2010), las normas establecidas para el sector de las TIC son:

5.3.4.2.1 Normas Internacionales.

- **ISO/IEC 90003 2004:** Ingeniería de Software - Guía para la aplicación de ISO 9001:2000 al software de computador.

- **NTC 4243:** Tecnología de la información, proceso del ciclo de vida del software.
- **NTC-ISO 9000-3:** Normas de administración de la calidad y aseguramiento de la calidad. Parte 3: directrices para la aplicación de la NTC-ISO 9001:1994 al desarrollo, suministro, instalación y mantenimiento de software de computadores.

5.3.4.2.2 Normas Nacionales.

- **Icontec NTC 3560:** Sistemas de procesamiento de la información. Procedimientos y desarrollo. Guía para la adquisición de sistemas de computación.
- **Icontec NTC 3574** Sistemas de procesamiento de la información. Documentación para el usuario e información del empaque para los paquetes de software para los consumidores.
- **Icontec NTC 3585:** Sistemas de procesamiento de la información. Auditoría. Programa de aseguramiento de calidad para el software previamente desarrollado utilizado en aplicaciones no críticas.
- **Icontec NTC 4242:** Tecnología de la información. Vocabulario. Desarrollo del sistema.
- **Icontec NTC 4244:** Tecnología de la información. Evaluación del producto de software. Características de calidad y directrices para su uso.
- **Icontec NTC 4245:** tecnología de la información. Directrices para la evaluación y selección de herramientas.
- **Icontec NTC 4530:** Tecnología de la información. Paquetes de software. Requisitos de calidad y ensayos.

- **Icontec NTC 4536:** Tecnología de la información. Calidad del servicio (QOS).

Estructura.

- **Icontec NTC 4681:** Tecnología de la información. Medición de software. Medida del tamaño funcional. Parte 1: definición de conceptos.

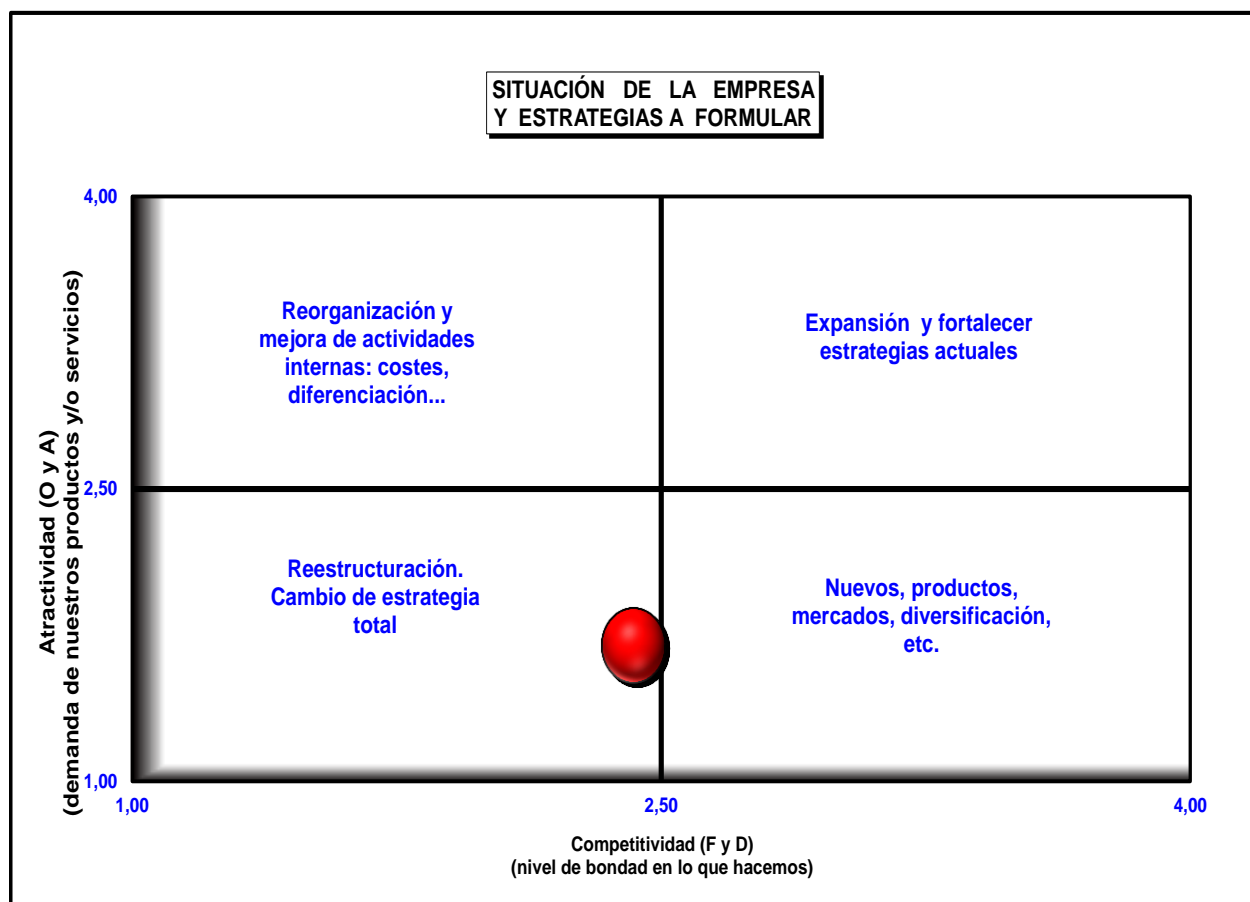
5.4 Análisis DOFA

El análisis de la matriz DOFA a la empresa Virtual Colors se presenta en el siguiente cuadro, en donde se le asigna un peso a cada una de las variables seleccionada con el fin de ponderar y determinar la situación actual de la compañía y poder así determinar las estrategias a emplear.

Tabla 2. Dofa Ponderada.

FACTORES INTERNOS DETERMINANTES DE ÉXITO	PESO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
FORTALEZAS			
Capital humano	0,05	3	0,15
Alta relacion de valor con los clientes	0,10	4	0,40
Confidencialidad de la información	0,05	3	0,15
Servicio postventa permanente	0,08	4	0,32
Portafolio de servicio ajustado a las necesidades del cliente	0,10	4	0,40
Productos reconocidos en el sector	0,10	4	0,40
			0,00
			0,00
			0,00
			0,00
DEBILIDADES			
Dependencia de un cliente	0,10	1	0,10
Capacidad productiva 100%	0,10	1	0,10
Baja periodicidad del ciclo de caja	0,03	2	0,06
Incompatibilidad de los contenidos digitales a su infraestruc	0,03	2	0,06
Políticas de precios	0,03	2	0,06
Plataforma y contenidos digitales propios	0,05	1	0,05
Poca participacion de eventos y ferias	0,03	2	0,06
Valor de nombre de la organización	0,07	1	0,07
Plan de medios	0,02	2	0,04
			0,00
TOTAL	0,94		2,42
FACTORES EXTERNOS DETERMINANTES DE ÉXITO	PESO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
OPORTUNIDADES			
Crecimiento acelerado del sector e-learning	0,15	3	0,45
Plan Tic por parte del gobierno	0,15	2	0,30
Poca oferta de servicio e-learning en el sector	0,10	2	0,20
			0,00
			0,00
			0,00
			0,00
			0,00
			0,00
			0,00
AMENAZAS			
Llegada de nuevos competidores al mercado	0,15	2	0,30
Competencia Implementa plataformas tecnologicas propias	0,15	1	0,15
Empresas ya posicionadas	0,05	2	0,10
Ausencia de mano de obra calificada en el mercado	0,10	2	0,20
			0,00
			0,00
			0,00
			0,00
			0,00
			0,00
TOTAL	0,85		1,70

Figura 1. Dofa ponderada



Fuente: www.economía-excel.com

Según el análisis de la matriz, la empresa requiere una reestructuración en su modelo de negocio, dado que no cuenta con un modelo de negocio claro y no se ha identificado los principales diferenciadores, como también de su ventaja competitiva; Por otro lado debe pensar en desarrollar nuevos productos e identificar nuevos nichos de mercado. A continuación se presentan las posibles estrategias que la empresa deberá desarrollar con el fin de maximizar sus elementos diferenciadores y poder contrarrestar las amenazas existentes.

	<i>OPORTUNIDADES</i>	<i>AMENAZAS</i>
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Crecimiento acelerado del sector e-learning empresarial (demanda) 2. Plan TIC por parte del gobierno. 3. Globalización del mercado e-learning empresarial. 4. Implementación de tecnologías a través de los dispositivos móviles. 5. Empresas con necesidades de capacitación. 6. Fácil acceso a transferencias tecnológicas por parte de entidades privadas y públicas. 7. Incentivos económicos propuestos por parte del gobierno nacional para el fortalecimiento de las pymes y unidades productivas. 8. Apoyo y acompañamiento en la definición del modelo de negocio y estructuración de planes estratégicos por parte de algunas instituciones públicas y privadas. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. La llegada de nuevos competidores al mercado. 2. Escasa participación del área de RRHH dentro de los planteamientos estratégicos para implementar e-learning. 3. Retraso tecnológico en el país. 4. Implementación de plataformas tecnológicas propias por parte de la competencia. 5. Empresas ya posicionadas. 6. Ausencia de mano de obra calificada en el mercado
<i>FORTALEZAS</i>	<i>Estrategia FO</i>	<i>Estrategia FA</i>
<ol style="list-style-type: none"> 1. Capital humano capacitado. 2. Alta relación de valor con los clientes. 3. Servicio postventa permanente. 4. Portafolio ajustado a la medida del cliente. 5. Proyección de crecimiento organizacional. 6. Producto reconocido en el sector. 	<ul style="list-style-type: none"> • Incursionar en el segmento de instituciones educativas, como escuelas y colegios a través de la implementación de aulas virtuales. • Creación de una extensión de línea. 	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer relaciones de valor con los clientes finales por medio de un plan de comunicaciones. • Implementar la curva de aprendizaje, con el fin de establecer procesos más eficientes y eficaces. • Utilización de nuevos canales de distribución como el Networking, con el fin de poder llegar a nuevos mercados. • Establecer procesos de integración hacia adelante con los distribuidores existentes.
<i>DEBILIDADES</i>	<i>Estrategia DO</i>	<i>Estrategia DA</i>
<ol style="list-style-type: none"> 1. Dependencia de un cliente. 2. Capacidad productiva al 100%. 3. Baja periodicidad del ciclo de caja. 4. Incompatibilidad o adaptación de los contenidos digitales a la infraestructura de las empresas. 5. Políticas de precios. 6. Plataforma y contenidos digitales propios. 7. Poca participación en eventos y/o ferias empresariales. 8. El poco reconocimiento de la marca en el mercado. 9. La ausencia de un plan de medios. 10. No se tiene definido una estructura de costos y presupuestos. 11. No cuenta con un mapa de procesos. 12. No posee un modelo de negocio estructurado. 	<ul style="list-style-type: none"> • Definir el modelo de negocio de la compañía. • Emplear la gestión del conocimiento como método para generar valor organizacional. • Establecer los diferentes lineamientos estratégicos, las políticas financieras y el plan estratégico de mercadeo. • Creación de una campaña promocional o plan de medios en donde se logre el posicionamiento de la marca. • Creación de un modelo de Brandig. 	<ul style="list-style-type: none"> • Diseñar planes de carreras que impulsen el desarrollo del personal interno y eviten la fuga de conocimiento. • Buscar nuevos inversionistas a través del apoyo de Proexport y la Cámara de Medellín que permita capitalizar la compañía. • Estandarizar los procesos con el fin de optimizar los recursos y tiempos de producción y entrega del producto.

5.5 Análisis al interior del sector industrial.

Los índices de crecimiento de industrias como informática, desarrollo de software y telecomunicaciones han superado durante los últimos años el ritmo de crecimiento de otras industrias tradicionales en los países desarrollados.

Las TIC (Tecnologías de Información y Comunicaciones) se han convertido en la herramienta por excelencia para generar aumentos en la productividad, en donde a su vez esta, constituye hoy en día un punto valioso de la competitividad a nivel organizacional.

E-learning está considerado como una herramienta trascendente, debido a la rapidez con que se producen innumerables cambios en el negocio y en el entorno, lo cual facilita la actualización y capacitación del recurso humano para enfrentar los desafíos del momento.

Hoy en día estas herramientas tecnológicas como el e-learning permiten mejorar los procesos de las compañías con empleados capacitados, sin gastar mucho tiempo o recursos económicos, marcando la gran diferencia en el desarrollo comercial entre los competidores. La principal tendencia en el área de e-learning apunta a un aprendizaje más colaborativo, introduciendo las redes sociales como herramientas para la enseñanza y empleando todos los recursos de la web.

1) Según el grado de presencia requerido en el programa de formación se distinguen las siguientes modalidades de e-learning:

- Completamente virtual:

El proceso de aprendizaje es completamente en línea, la comunicación se realiza a través de e-mail, chat o de la propia herramienta de aprendizaje. No se requiere de sesiones presenciales para desarrollar el contenido del programa.

- Blended Learning – Mixto:

El proceso se considera semi-presencial, una parte se desarrolla en línea y otra parte es guiada por un tutor. El programa debe tener un diseño estructurado que permita combinar las dos modalidades de manera que se facilite el logro propuesto.

- 2) Según la herramienta utilizada para acceder a las aplicaciones de e-learning:

- Capacitación basada en el computador CBT:

Se refiere al uso de computadores y programas tutoriales en el proceso de aprendizaje. Un ejemplo de esta modalidad es el manual de ayuda o serie de lecciones que un programador de software incluye en la aplicación para que los usuarios se habitúen con ella.

- Capacitación basada en la web WBT:

El contenido educativo se aloja en un servidor y puede ser accedido mediante una plataforma web ya sea en internet o en una intranet privada. Utiliza todos los recursos disponibles a través de las páginas web, como enlaces a referencias, correos electrónicos, foros, videos, chat, etc.

- M-learning:

Corresponde a la educación virtual a través del uso de herramientas móviles como teléfonos móviles, agendas electrónicas, tabletas, y todos aquellos dispositivos que tengan conectividad inalámbrica de modo que facilitan el acceso al usuario en términos de tiempo y ubicación.

- We-learning

Se refiere al e-learning social, aquel aprendizaje que se desarrolla a través de herramientas colaborativas, como redes sociales, blogs, wikis entre otros.

- U-learning

Hace referencia a la formación ubicua, lo que significa que el material es accesible en cualquier momento y lugar y no se limita al computador o a los dispositivos móviles sino que incorpora cualquier medio que permita recibir información, ejemplos de ello son la televisión y la videoconferencia.

3) Otra clasificación de e-learning basada en el nivel de interacción de los participantes al mismo tiempo es la siguiente:

- E-learning sincrónico:

En esta modalidad el tutor y los estudiantes se encuentran en línea o personalmente para el desarrollo del programa, es decir, todos los participantes están sincronizados en el tiempo. Algunos ejemplos son los chats, las pizarras electrónicas y los sistemas de presentación en línea.

- E-learning asincrónico:

Los participantes realizan una acción en diferido, no es necesario que todos se conecten al tiempo sino de acuerdo a la conveniencia de cada uno de los involucrados. Los foros de discusión, el correo electrónico y las páginas Web hacen parte de esta modalidad.

5.5.1 Estructura del mercado en el que se compete.

Virtual Colors S.A.S es una empresa que pertenece al sector servicio, subsector TIC, sector específico desarrollo de contenidos digitales e-learning, este último sector ha venido creciendo considerablemente en el país, esto según el ministerio de tecnologías de la información y las comunicaciones; con ello, el mercado donde compete la empresa adquiere la forma de oligopolio imperfecto, dado que en el momento cuenta con muchos demandantes y pocos oferentes, y sus productos son heterogéneo entre sí, lo que representa para virtual Colors S.A.S una oportunidad de crecimiento en el mercado; el canal utilizado por la empresa, es el B2B (Business to business – empresas que venden a otras empresas) este canal considerado alterno permite mejorar la relación con los clientes, adquirir elementos diferenciados frente a la competencia, permite el acceso a una mayor cantidad y diversidad de productos y servicios.

5.5.2 Análisis de los competidores.

Para realizar el análisis de la competencia, aunque la información disponible es escasa, se detalló un listado de las empresas que adelantan proyectos e-learning, al igual que una ficha en la que está se relaciona la descripción de 5 de esas empresas. La ficha se diligenció desde las perspectivas de datos de la Empresa, información financiera, portafolio de productos y clientes.

Empresas que adelantan proyecto e-learning.

- E LEARNING SOLUTIONS LTDA
- ADVANCED TELESYSTEM RESEARCH A.T.R. S.A
- ENTERPRISE LEARNING LTDA
- E-SOLUTIONS LTDA
- E TRAINING COMPANY S. A. S
- EXACT LEARNING E U
- KM LEARNING CORPORATION E U
- LEARNINGCOL E U
- MPL LTDA
- CONSULTORA NIVEL 7 LIMITADA
- UNIVERSAL LEARNING LTDA CON SIGLA U L LTDA
- E-DOCEO
- EXACT E-LEARNING
- COLOMBIA E-LEARNING
- METRIK SOLUTIONS

- TECNONEXO
- SINCOTEL
- COGNOS ONLINE
- CREAR MEDIA COLOMBIA
- RACCOON
- INGENIO COLOMBIA
- SISTEMAS Y FORMACIÓN

Existen otras empresas que ofrecen servicios de desarrollo que también pueden brindar productos de e-learning, aunque no están dentro de su portafolio de servicios principales.

El análisis de los competidores directo para virtual Colors se realizó a las siguientes empresas: Advanced Telesystem Research, E-learning Solution, Colombia E-learning, Nivel 7, SM Digital y MPL; condiciones evaluadas que se resumen en las siguientes tablas.

Tabla 3. Competidores

<i>1. ADVANCED TELESYSTEM RESEARCH A.T.R.</i>	
NIT	800157669
ADVANCE TELESYSTEM RESEARCH	Es una compañía Colombiana especializa en consultoría en el área de educación, telecomunicaciones, nuevas tecnologías aplicadas a la salud, medio ambiente, gestión de contenidos, gestión de conocimiento, gerencia, supervisión y financiamientos de proyectos.
FECHA DE CONSTITUCIÓN – TIEMPO EN EL MERCADO	12-03-1992 – 20 AÑOS.
TAMAÑO:	Pequeña (2.585,60 SMMLV)

UBICACIÓN:	Con sede en Bogotá y cobertura a nivel nacional. Dirección 109 No 21 – 05 of 310 Teléfono: 6126672
PORTAFOLIO DE PRODUCTOS	<ul style="list-style-type: none"> • Plataforma de administración y gestión de contenidos en línea e-learning –LCMS Catedra. • Tecnología para la administración y gestión de contenidos en línea para los portales, revistas electrónicas. Campus Virtuales • Tecnología para la preservación y difusión de los objetivos multimedia y objetivos de aprendizaje • Tecnología para la gestión y explotación de la biblioteca digital • Tecnología para el diseño y difusión de ebooks.
CLIENTES O PROYECTOS EXITOSOS	En el sector publico (Alcaldía Mayor de Bogotá, Colciencias, MEN)
	En el sector corporativo (Colmedica, CAFAM, Nissan) BCH Cafesalud Granahorra Salud Total Fundación Corona –Arcesa Cafam Nissan Técnicas Americanas de Estudio
2. E- LEARNING SOLUTIONS	
NIT	830103591
Descripción:	Desarrollo de todas las actividades que tengan relación directa o indirecta con las asesorías, consultoría y capacitación a empresas públicas o privadas en Colombia y el exterior.
Fecha de constitución / tiempo en el mercado	29/05/2002 – 10 años
Tamaño	Pequeña (554 SMMLV)
Ubicación	CL98 22 64 OF 814 2368584
PORTAFOLIO DE PRODUCTOS	<ul style="list-style-type: none"> • EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS: Consultoría para el diseño del modelo de competencias organizacionales, funcionales y técnicas. Seguimiento a planes de desarrollo. • EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO POR OBJETIVOS: Facilitar el proceso de establecimiento, medición y generación de reportes de objetivos de desempeño y su cumplimiento. • EVALUACIÓN DE CLIMA/CULTURAL ORGANIZACIONAL: Consultoría para diseño del modelo clima o cultura, implementación de proyectos y plataforma eCert para encuestas y generación de reportes • EVALUACIÓN DE CONOCIMIENTOS PARA CERTIFICACIÓN: Consultoría para diseño del modelo de competencias técnicas, evaluación de conocimientos en forma periódica y generación de reportes. • CAPACITACIÓN E-LEARNING: Cursos a la medida y predefinidos: consultoría para la implementación de proyecto E-learning, plataforma virtual o presencial. • PLATAFORMA Ecert PARA DESARROLLO DE TALENTOS Integra las funciones de los departamentos de desarrollo del talento humano para cumplir con los requisitos de la ISO.

CLIENTES O PROYECTOS EXITOSOS	Alpina, Armada Nacional, BIMBO Ecopetrol, diferentes Laboratorios Farmacéuticos, entre otros
<i>3. MPL, (MPL Ltda.)</i>	
NIT	900055642
MPL LTDA.	(Management Productivity Learning, expresa un concepto de aprendizaje efectivo gerenciado) Es una compañía Colombiana que ofrece productos y servicios que incorporan tecnología emergente en E-learning, lo que les permite a sus clientes gestionar las competencias y asegurar el éxito en sus programas de entrenamiento presencial, virtual y mixto.
Fecha de constitución / tiempo en el mercado	18/11/2005 (6 años). En 2010 abrieron operaciones en estados unidos.
Tamaño:	Microempresa (486,17 SMMLV)
Ubicación:	Colombia: Cra 58 132A 10 Bogotá. Teléfonos: +57 (1) 253-5979 / +57 (1) 759-3008. Estados Unidos: 10842 NW 80th Circle, Parkland, FL 33076 Teléfono: 1+ (954) 755-5743.
PORTAFOLIO DE PRODUCTOS	<ul style="list-style-type: none"> • eDESIGN: Desarrollo de contenido virtual a la medida altamente interactivo. • Ecampus: Plataforma de gestión del conocimiento y de las competencias. • eLIVE: Integración de herramientas de tipo WebConference • eCONTENT: Integración de contenidos virtuales preestablecidos, propios y de terceros. • RAPID E-LEARNING: Combinación de herramientas para la implementación de contenido E-learning de bajo costo y rápida integración
CLIENTES O PROYECTOS EXITOSOS	Cuenta con el programa MPL Social que apoya de manera sostenible de fundaciones programas sociales. (Banco de Bogotá, TELMEX, TERPEL, TIGO)
<i>4. SM DIGITAL</i>	
SM DIGITAL http://www.smdigital.com.co/	Se trabaja bajo la premisa de atraer, cautivar y convertir consumidores de marca en grandes legitimadores; basándose en el contenido como estrategia base y determinando las plataformas más efectivas para generar relacionamiento y comunidades con sus públicos de interés.
CLIENTES POTENCIALES	Grupo Nutresa, ARGOS, Colfondos
<i>5. COLOMBIA E-LEARNIG</i>	
COLOMBIA E-LEARNING http://www.colombiaelearning.com/	Compromiso, innovación, flexibilidad e impacto. Desarrollo de plataforma en los campos de educación, el entretenimiento y la tecnología que permite brindar experiencias de aprendizaje y soluciones tangibles a todos los usuarios.

CLIENTES POTENCIALES	TELMEX, Claro soluciones móviles, Proexport Colombia.
<i>6. NIVEL 7</i>	
NIVEL 7 (http://www.nivel7.net)	Infraestructura de computación en la nube, mediante servicios administrativos de AWS. Mejor desempeño, uso por demanda, alta disponibilidad, alta escalabilidad y un mejor control de los servicios sin complicaciones físicas de TI.
CLIENTES POTENCIALES	Auteco, Asofondos, ASCUN, Grupo ASD
<i>7. KNOWBI</i>	
KNOWBI (http://www.knowbi.com/)	Es una agencia digital especializada en gestiones digitales a través de Internet.
PROYECTOS O FUTUROS CLIENTES	AUTOLARTE, Orbitel, Clínica El Rosario, UNE, ARP Sura.
<i>8. COGNOSONLINE SOLUTIONS COLOMBIA S.A</i>	
COGNOSONLINE http://www.cognosonline.com/	Desarrollo e implementación de talleres de formación para el desarrollo de cursos virtuales con altos estándares pedagógicos (Taller de diseño instruccional y Talleres de formación a Tutores Virtuales).
CLIENTES POTENCIALES	Sector educativo, Corporativo y Publico

Fuente: Propia

5.5.2.1 Matriz de perfil competitivo MPC

Para el análisis de la competencia se aplicó la Matriz de Perfil Competitivo (MPC), donde se identificaron 10 factores claves de éxito para las siguientes tres empresas de e-learning: E LEARNING SOLUTIONS LTDA, SM DIGITAL Y CONSULTORA NIVEL 7 LIMITADA, asignándole a cada factor una ponderación según su importancia y calificando cada una de las empresas frente a cada factor.

Tabla 4. Matriz perfil competitivo
MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO (MPC)

FACTORES IMPORTANTES DE ÉXITO	VIRTUAL COLORS			NIVEL 7			SM DIGITAL			E-LEARNING SOLUTIONS		
	VALOR	CLASIFICACIÓN	PUNTAJE	VALOR	CLASIFICACIÓN	PUNTAJE	VALOR	CLASIFICACIÓN	PUNTAJE	VALOR	CLASIFICACIÓN	PUNTAJE
1 Calidad en el servicio/producto	0,10	4	0,4	0,10	3,00	0,3	0,20	4	0,8	0,17	4,00	0,68
2 Portafolio de productos	0,05	2	0,1	0,08	4,00	0,32	0,12	4	0,48	0,14	4,00	0,56
3 Precio	0,05	3	0,15	0,08	3,00	0,24	0,09	3	0,27	0,04	4,00	0,16
4 Mercadeo y publicidad	0,02	1	0,02	0,07	3,00	0,21	0,08	4	0,32	0,04	2,00	0,08
5 Infraestructura tecnologica	0,04	2	0,08	0,08	3,00	0,24	0,10	4	0,4	0,05	4,00	0,2
6 Relacion de valor con los clientes	0,08	4	0,32	0,07	3,00	0,21	0,10	4	0,4	0,05	4,00	0,2
7 Alianzas estrategicas	0,04	2	0,08	0,09	3,00	0,27	0,12	4	0,48	0,10	4,00	0,4
8 Posición financiera	0,07	3	0,21	0,11	3,00	0,33	0,15	3	0,45	0,14	4,00	0,56
9 Participacion mercado	0,09	3	0,27	0,12	4,00	0,48	0,22	3	0,66	0,20	3,00	0,6
10 Tiempo de respuesta	0,09	3	0,27	0,08	4,00	0,32	0,10	4	0,4	0,07	3,00	0,21
TOTAL	0,63		1,9	0,88		2,92	1,28		4,66	1,0		3,65

Fuente propia.

Al analizar los resultados de la Matriz de Perfil Competitivo sobre el factor mercadeo y publicidad, se observa que la empresa NIVEL 7 y SM DIGITAL poseen una buena estrategia, a través de sus páginas web donde pueden conocer y comprar sus productos y servicios, mientras que E Learning Solutions y Virtual Colors no permite comprar desde su portal web .

En cuanto a la posición financiera, E Learning Solutions es la empresa más fuerte con un margen de utilidad de \$159.637.000 para el año 2011 comparado con el de Nivel Siete de \$87.893.200 y SM DIGITAL.

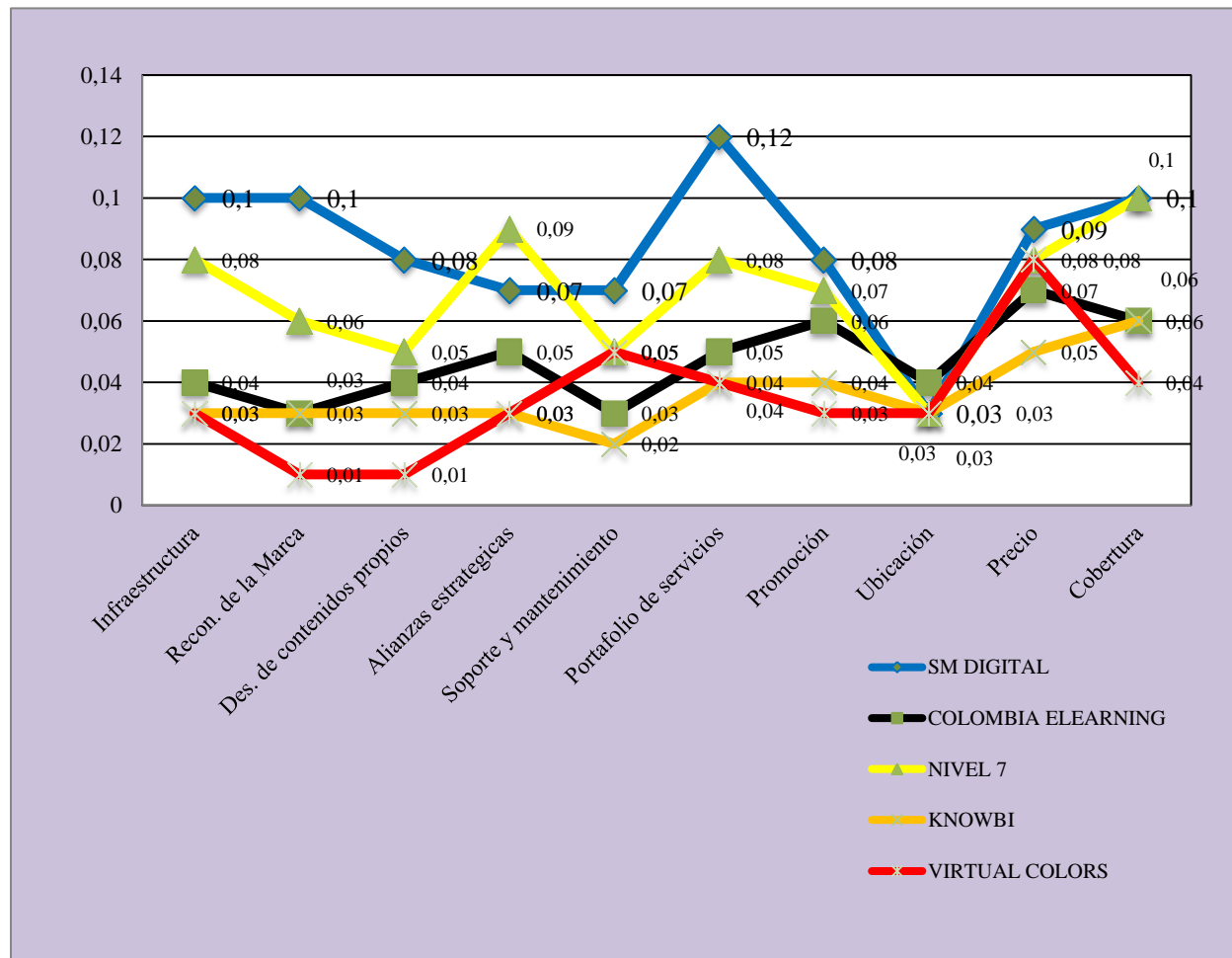
Nivel Siete cuenta con una mayor participación en el mercado del e-learning con ventas de \$ 1.090.222.700 para el año 2011 comparado con E Learning Solutions de \$848.722.000 y MPL de \$ 561.650.400. Adicionalmente, E-Learning Solutions y Nivel Siete registran 46 casos de éxito, de acuerdo a la información reportada en sus páginas web.

Así mismo, E-learning Solutions y SM DIGITAL tiene certificación de Calidad ISO 9001:2008 y BUREAU VERITAS garantizando que sus productos cumplen con altos estándares de calidad, mientras que MPL y Nivel Siete no tienen certificaciones de calidad ISO 9001: 2008. Según lo consultado telefónicamente aseguran que sus productos cumplen con parámetros y estándares de calidad específicos establecidos internamente.

La empresa Nivel Siete tiene el menor tiempo de entrega del producto hecho a la medida del cliente, el cual es de una semana aproximadamente mientras que el tiempo de entrega de E Learning Solutions es de 45 días, en comparación con virtual que es de mes y medio a dos meses.

5.5.2.2 Curva de valor.

Figura 2. Curva de valor

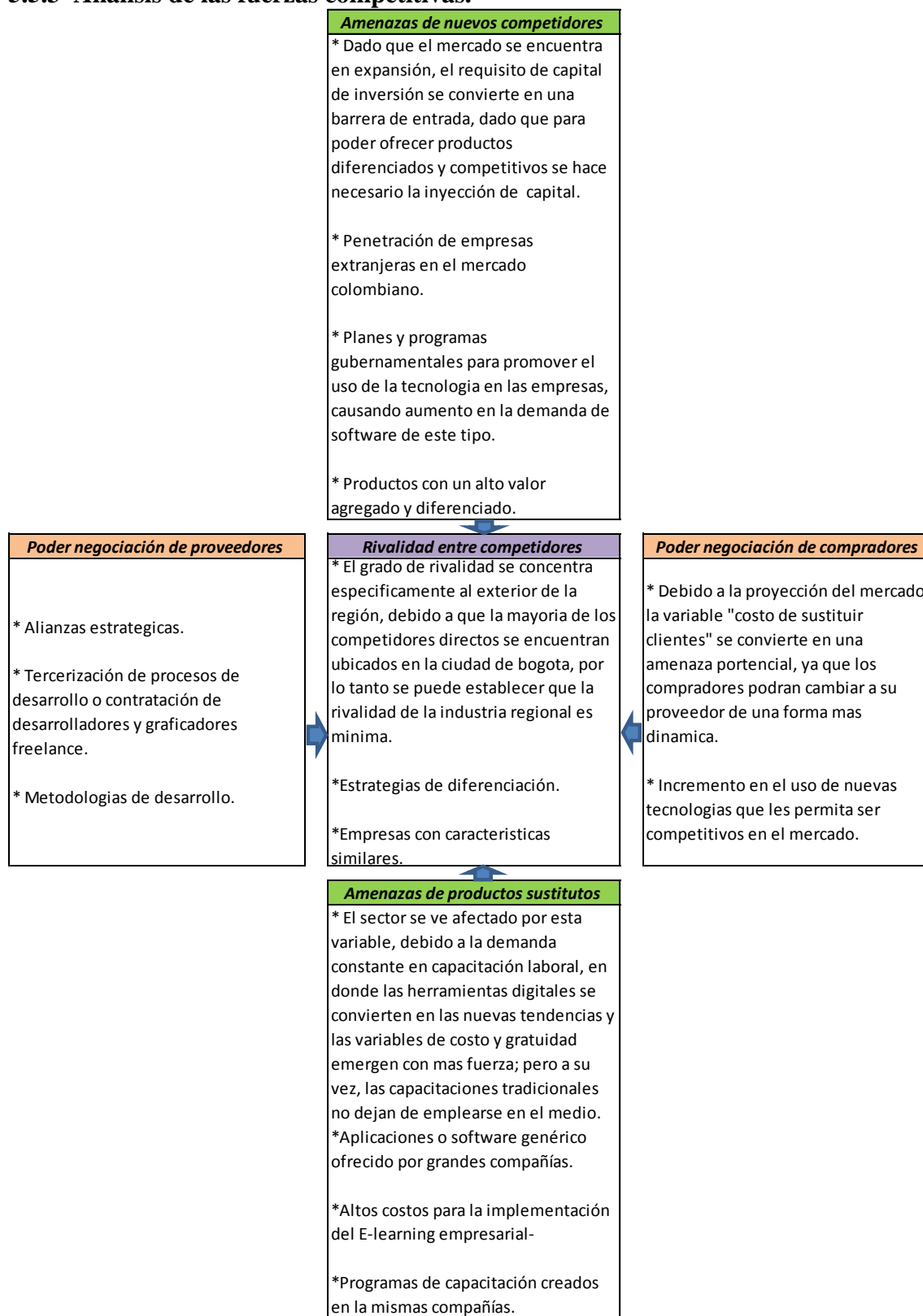


Para complementar el análisis a los competidores existentes de la empresa Virtual Colors, se aplicó la matriz Curva de Valor, en donde se tomaron 10 variables claves de éxito, asignándole a cada factor una ponderación según su importancia y calificando cada una de las empresas frente a cada factor; la aplicación de esta matriz se efectuó a cuatro empresas del sector E-learning, en donde dos de ellas se encuentran ubicadas en la ciudad de Medellín y las otras dos en la ciudad de Bogotá.

La herramienta inicialmente permitió analizar la propuesta de valor de nuestros competidores vs la propuesta que puede llevar al mercado Virtual Colors; para determinar el tipo de propuesta se realizó el siguiente análisis:

Inicialmente se identificó que la empresa Virtual Colors presenta brechas con sus competidores en algunas variables claves de éxito, como lo son: a) reconocimiento de marca; aquí los competidores actuales presentan un posicionamiento en su branding, debido al reconocimiento y experiencia que tiene en el mercado y al amplio portafolio de productos y servicios que ofrecen, en especial la empresa SM DIGITAL; en un segundo y tercer lugar se encuentra el desarrollo de contenidos digitales propios y el portafolio de productos y/o servicio, aquí las empresas NIVEL 7 y SM DIGITAL lideran con un amplio portafolio, lo que representa para Virtual Colors una fuerte amenaza, ya que estas empresas podrán ofrecer variedad en sus servicios con un alto valor agregado y generar de esta forma una fuerte ventaja competitiva; en el cuarto lugar encontramos la promoción, haciendo énfasis está a la “P” del marketing mix (comunicación), en ella se detalla un pequeño margen de diferencia, lo que representa que la empresa debe seguir trabajando en el tema comunicacional con fin de desaparecer esa brecha y empezar a trazar estrategias que le permitan lograr el posicionamiento en su target; y finalmente, encontramos la variable cobertura, en ella el tema logístico cobra gran importancia, por lo tanto se observó que la empresa NIVEL 7 y SM DIGITAL toman una fuerte ventaja con relación a sus competidores directos, ya que su presencia se da a nivel nacional y local, permitiéndole de esta forma obtener un fortalecimiento en su cadena de distribución y a su vez creando barrera de entrada para los nuevos competidores.

5.5.3 Análisis de las fuerzas competitivas.



Fuente propia.

Por medio de la aplicación del diamante de Porter se pudo analizar el entorno competitivo de Virtual Colors, en donde se detalla lo siguiente:

5.5.3.1 Poder de negociación de los proveedores.

- El crecimiento en el sector de las TICs ofrece oportunidades a las empresas dedicadas al desarrollo del e-learning para generar Alianzas Estratégicas y así aprovechar el poder de negociación con los proveedores.
- Importante influencia del uso creciente del internet y la intranet en las organizaciones, lo cual genera la necesidad de contar con proveedores de infraestructura de telecomunicaciones a la medida y de última tecnología.
- Las exigencias en la calidad del e-learning hacen que sea necesario adquirir metodologías de desarrollo, certificaciones de calidad y procesos específicos como CMMI, RUP, ISO, etc.
- Se ha incrementado el uso de tercerización de procesos de desarrollo a través de outsourcing especializados o contratación de desarrolladores y graficadores freelance.
- Se concluye que en esta fuerza existe una pequeña barrera en el mercado, establecida por las grandes empresas ya posicionadas, dejando un pequeño margen a los nuevos competidores.

5.5.3.2 Amenaza de nuevos competidores.

- Se evidencia un alto crecimiento en la oferta del desarrollo de e-learning en Bogotá debido al aumento en la demanda de tecnologías de capacitación.
- Crecimiento del mercado globalizado y exigente de innovaciones y tecnología.
- La tecnología tiene un alto grado obsolescencia y sustitución, lo cual genera gran diferencia en la oferta de productos o servicios tecnológicos y preferencia hacia empresas que utilicen herramientas y equipos de última tecnología. Las empresas clientes o usuarios finales deben contar infraestructura tecnológica actualizada y apropiada para implementar el e-learning de manera eficiente.
- Los acuerdos gubernamentales y Tratados de Libre Comercio hacen de Colombia un mercado atractivo para comercializar e implementar tecnologías de capacitación favoreciendo la penetración de empresas extranjeras en el mercado Colombiano.
- Planes y programas del gobierno para promover el uso de la tecnología en las empresas, causando aumento en la demanda de Software de este tipo.
- Productos con valor agregado y diferenciados por parte de algunos competidores.
- Dado que el mercado se encuentra en expansión, el requisito de capital de inversión se convierte en una barrera de entrada de consideración alta, dado que para poder ofrecer productos diferenciados y competitivos se hace necesario la inyección de capital, además de las ventajas de los actores establecidos.

5.5.3.3 Amenazas de nuevos sustitutos.

- Muchas empresas del sector prefieren utilizar sustitutos de capacitación virtual, debido al alto costo de implementación del e-learning empresarial.

- La complejidad en el aprendizaje y uso de algunas herramientas de e-learning por parte de los empleados, hace que los empleadores decidan utilizar otras formas de capacitación al interior de sus organizaciones.

- El mercado ofrece aplicaciones o software genérico desarrollado por grandes compañías, los cuales se pueden ajustar a las necesidades del cliente a un menor costo.

- En conclusión, los sustitutos que limitan el potencial de rentabilidad para la empresa Virtual Colors es relativamente bajo, dado que los altos costos que representa la capacitación tradicional y la alta complejidad de desarrollar procesos eficientes hacen de esta principal variable un factor muy importante para la empresa, además, el sector se ve afectado por esta variable, debido a la demanda constante en capacitación laboral, en donde las herramientas digitales se convierten en las nuevas tendencias y las variables de costo y gratuidad emergen con más fuerza.

5.5.3.4 Poder de negociación de los compradores.

- Incremento en el uso de nuevas tecnologías que les permita ser competitivos en el mercado.

- Búsqueda de herramientas que disminuya tiempo y costos en los procesos internos y que les permitan dedicar más tiempo a sus clientes y desarrollo del negocio.

- El poder de negociación de los compradores también es influenciado por el aumento de la oferta de software a la medida y específicamente de e-learning, así como del crecimiento de la industria.

- En conclusión, se puede establecer que predomina una alta barrera o alto impacto en esta variable, debido a la poca oferta de contenidos digitales diferenciados en el mercado local, los compradores adquieren un alto poder de negociación en la fijación de precios, repercutiendo de esta forma en la participación y crecimiento de la empresa, además los clientes intermedios adquieren más poder por su grado de influencia en el consumidor final.

5.5.3.5 Rivalidad entre competidores.

- Se registran un alto crecimiento en la oferta de servicios de desarrollo de e-learning en Bogotá, debido a las exigencias competitivas de los diferentes sectores económicos y a los cambios marcados en los procesos y en la productividad.

- Las empresas de tecnología implementan con frecuencia al interior de sus organizaciones estrategias que les permitan tener un valor agregado frente a sus competidores como lo es la diferenciación, ahorro en costo, entre otros, con el fin de tener cubrir un porcentaje creciente del mercado y sostenerse en el tiempo.

- En el sector tecnológico se registra empresas con características similares en el mercado que causan alta rivalidad por la comparación de sus estrategias, estructura, tamaño, infraestructura física y tecnológica.

- El grado de rivalidad se concentra específicamente al exterior de la región, debido a que la mayoría de los competidores directos se encuentran ubicados en la ciudad de Bogotá, por lo tanto se puede establecer que la rivalidad de la industria regional es mínima.

- En conclusión, se puede establecer que el nivel de rivalidad existente en el mercado competitivo es alto, debido a que los competidores existentes son similares en tamaño y potencia, además, que muy pocas empresas cuentan con productos diferenciados lo que condiciona el liderazgo en el mercado, pues cada una de estas empresas centra su mayor esfuerzo en alcanzar el posicionamiento del sector, igualmente los altos costos de entrada representan una gran limitante para muchas empresas que quieran incursionar en esta segmento.

5.6 Estructura comercial y de mercadeo de los participantes del sector.

Virtual Colors no cuenta con un área de mercadeo, por lo tanto sus estrategias promocionales o de comunicación se basa por medio del voz a voz, además la empresa emplea el canal directo, dado que ofrecen como estrategia el desarrollo de contenidos digitales bajo medida o según el requerimiento de los clientes, adicionalmente no tiene definida una política fija de precios; para el volumen de ventas, la empresa realiza un promedio de 4 contenidos digitales al mes.

En la tabla siguiente se realiza el análisis comercial y de mercadeo en cada uno de los competidores seleccionados.

Tabla 5. Mapa de productos y precios

VARIABLES	EMPRESAS			
	ADVANCE TELESYSTEM	NIVEL 7	MPL LTDA	E-LEARNING SOLUTIONG
TAMAÑO	Pequeña empresa (2.585,60 SMMLV)	Pequeña empresa (629,42 SMMLV)	Microempresa (486,17 SMMLV)	Pequeña empresa (554 SMMLV)
UBICACIÓN	Sede en Bogotá y cobertura a nivel nacional.	Calle 110 No. 9 - 25 Oficina 901 Edificio Torre Empresarial Pacific 57 (1) 743-5685 Bogotá – Colombia	Colombia: Cra 58 132A 10 Bogotá. Teléfonos: +57 (1) 253-5979 / +57 (1) 759-3008. Estados Unidos: 10842 NW 80th Circle, Parkland, FL Teléfonos: +1 (954)755-5743.	Sede en Bogotá y cobertura a nivel nacional e internacional.
DIFERENCIADORES	Diseño y construcción del primer LCMS en Colombia con estándares internacionales	No registra.	Cuenta con una tienda virtual denominada Portal MPL e-commerce para realizar la cotización u orden de compra de los cursos virtuales utilizando la línea rápida e-learning express.	La plataforma eCert está calificada por Colciencias como PRODUCTO DE INNOVACIÓN TECNOLÓGICA.
QUE VENDEN?	Plataforma de Administración y Gestión de Contenidos en línea-e-learning - LCMS Catedr@. • Tecnología para la administración y gestión de Contenidos en línea para los portales, revistas electrónicas. Campus Virtuales. • Tecnología para la preservación y difusión de objetos multimedia y objetos de aprendizaje. • Tecnología para la gestión y explotación de la biblioteca digital • Tecnología para el	Mi.Universidad: Un campus virtual integrado y completo: Portal, servicios, aulas virtuales y red social E-learning: Moodle, la mejor aula virtual. Social learning, e- Portfolio: Enseñanza y aprendizaje a través de la interacción con los demás, evidencia académica. Rapid e-learning: Contenido y evaluaciones para sus Capacitaciones. Fácil, rápido y oportuno, integrado con Power Point. Activación social y	• eDesign – Desarrollo de contenido virtual a la medida altamente interactivo. • eCampus – Plataforma de gestión del conocimiento y de las competencias. • eLive – Integración de herramientas de tipo WebConference para impartir entrenamiento sincrónico en vivo por Internet. • eContent – Integración de contenidos virtuales preestablecidos,	Evaluación por competencias: Consultoría para diseño del modelo de competencias organizacionales, funcionales y técnicas, implementación de proyectos de evaluación de competencias y plataforma eCert para evaluación de competencias y seguimiento a planes de desarrollo. • Evaluación de desempeño por objetivos: Facilitar el proceso de establecimiento, medición y generación de

<i>EMPRESAS</i>				
<i>VARIABLES</i>	<i>ADVANCE TELESYSTEM</i>	<i>NIVEL 7</i>	<i>MPL LTDA</i>	<i>E-LEARNING SOLUTIONG</i>
	diseño y difusión de ebooks.	<p>automatización de mercadeo: Convierte las visitas a la Web en prospectos calificados y estos a su vez en clientes, respondiendo a las necesidades e intereses de cada uno. Adobe Connect: conferencias, clases y seminarios Web.</p>	<p>propios y de terceros. • Rapid eLearning – Combinación de herramientas para la implementación de contenido eLearning de bajo costo y de rápida integración.</p>	<p>reportes de objetivos de desempeño y su cumplimiento, a través de una herramienta WEB de fácil uso por todos los empleados de la organización. • Evaluación de clima/cultura organizacional: Consultoría para diseño del modelo clima o cultura, implementación de proyectos de evaluación de clima o cultura organizacional y plataforma eCert para encuesta de clima o cultura organizacional y generación de reportes. • Evaluación de conocimientos para certificación: Consultoría para diseño del modelo de competencias técnicas, diseño instruccional de evaluaciones de conocimientos plataforma eCert para evaluación de conocimientos en forma periódica y generación de reportes de certificación. • Capacitación e-learning: Cursos a la medida y pre-definidos: Consultoría para implementación de un proyecto e-learning, plataforma eCert para</p>

EMPRESAS				
VARIABLES	ADVANCE TELESYSTEM	NIVEL 7	MPL LTDA	E-LEARNING SOLUTIONG
				administración de la capacitación virtual y presencial, diseño de cursos e-learning a la medida y cursos predefinidos para implementación inmediata.
PRECIO	No registra	<p>Capacitación e-learning: Los precios dependen del número de usuarios. Los valores que se relacionan a continuación corresponden a una persona:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Moodle para tutores, instructores y docentes: US\$ 504,00 (\$905.274,72) • Moodle para administradores: US\$ 378,00 (\$678.956,04) • Moodle 2: US\$ 252,00 (\$452.637,36) • Moodle Course Creator Certificate <p>Proceso completo: US\$ 892,00. (\$1.602.192,56)</p> <p>Examen y validación: US\$ 400,00 (\$718.472,00)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Suite Articulate Studio: US\$ 294,00 (\$528.076,92). • Otros cursos: US\$ 672,00 (\$1.207.032,96). <p>Aproximadamente los cursos e-learning para un grupo de 10</p>	<p>Desarrollo de contenido virtual a la medida: \$1.500.000 a \$ 10.000.000 por hora (Dependiendo del número de páginas y horas de formación).</p>	<p>Capacitación e-learning: 1 hora cuesta de \$8.000.000 a \$15.000.000 dependiendo de lo que requiera el cliente.</p> <p>Plataforma eCert para Desarrollo de Talento Humano:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Montaje \$ 1.000.000 por persona • Uso plataforma \$ 100.000 por persona <p>Total: \$ 1.100.000 por persona</p>

EMPRESAS				
VARIABLES	ADVANCE TELESYSTEM	NIVEL 7	MPL LTDA	E-LEARNING SOLUTIONG
		personas cuestan de \$5.000.000 a \$16.000.000.		
TIEMPO DE ENTREGA	No registra.	1. semana aproximadamente dependiendo las necesidades del cliente.	Los productos hechos a la medida son construidos en 45 días. Si el producto ya está construido 10 días máximo.	1 mes y medio.
ESTRATEGIA DE MERCADEO	No registra.	La publicidad y mercadeo es realizada directamente por la empresa a través de internet y redes sociales. Cuenta con página web y videos para conocer y adquirir sus productos y servicios.	El objetivo de las estrategias de mercadeo es ampliar los segmentos actuales dando a conocer sus productos y servicios a través de la página web donde puede realizar cotizaciones y compras a través de la tienda virtual. También cuenta con videos institucionales.	Cuenta con página web para conocer sus productos y servicios.
CALIDAD	No registra.	Los productos cumplen con parámetros y estándares de calidad específicos establecidos internamente.	Los productos cumplen con parámetros y estándares de calidad específicos establecidos internamente.	Los productos cumplen con los estándares de calidad de la Norma ISO 9001:2008

Fuente: Análisis del entorno e-learning.

6. INVESTIGACIÓN DE MERCADO

Con el fin de evaluar y conocer la aceptación del servicio ofrecido por la empresa Virtual Colors y determinar el grado de posicionamiento de la marca, se realizaron varias entrevistas en profundidad a una muestra significativa de clientes empresariales actuales y potenciales previamente definidos por la gerencia, puntualmente, se buscó identificar el grado de posicionamiento de la marca, conocer el atributo principal de relación con la marca, el uso del E-learning, conocer los procesos de capacitación establecidos para los colaboradores, establecer si el servicio del E-learning es en red o si se apoyan en terceros para obtenerlo.

Ficha técnica.

Objetivo general	Conocer el grado de posicionamiento de la marca “Virtual Colors S.A.S” en la mente de los consumidores dentro del segmento e-learning empresarial.
Público objetivo	Clientes actuales y potenciales (empresas pertenecientes al segmento empresarial e institucional)
Metodología utilizada	Investigación exploratoria con método de entrevistas en profundidad de naturaleza cualitativa.
Tamaño de la muestra	Entrevistas en profundidad: 6 empresas (3 actuales y 3 potenciales).
Técnica de muestreo	Por conveniencia.

6.1 Definición del problema

En la actualidad la globalización de los mercados hace que las organizaciones generen estrategias competitivas y centren sus esfuerzos en estudiar y comprender su mercado meta, buscando desarrollar productos y servicios diferenciadores que generen alto valor agregado para sus clientes y usuarios.

La dinámica de los negocios ha hecho que se aceleren los niveles de vida de las personas, las macro tendencias como por ejemplo la tecnología hace que las organizaciones replanteen su forma de gestión, cambiando los paradigmas de las empresas tradicionales, las cuales anteriormente se centraban en la producción; hoy las llamadas empresas no tradicionales, se centran en los servicios, en la gestión del conocimiento, en las necesidades específicas del macro y micro ambiente.

La sociedad de consumo cada vez es mucho mayor a la de años anteriores, dado que el acelerado ritmo de vida permite que se demanden productos y servicios a los cuales se les exige mayores niveles de uso, aplicación, desarrollo, simplicidad; lo cual hace que se reevalúen las variables de precio y calidad...

El concepto de marca hoy no solo hace referencia darle un nombre a un producto, la marca es una promesa de calidad, costo, beneficio, diferenciación, etc, por ello es necesario desarrollar estrategias organizacionales que permitan crear vínculos con la marca, además de generar recordación en la mente de sus stakeholder.

El sector de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) es donde mayores niveles de competitividad se presentan a nivel empresarial, el desarrollo de los contenidos digitales han permitido que se exploren nuevas aplicaciones en productos como por ejemplo el E-learning, esta actividad permite que se dinamicen diferentes procesos de formación, capacitación...

La empresa Virtual Colors S.A.S., es una microempresa que hace presencia en la industria de las TIC enfocada al segmento del E-learning, esta organización nace como una iniciativa de emprendimiento de su propietario, hoy, cuatro años después se hace necesario generar planes estratégicos que permitan su posicionamiento competitivo y para ello se hace necesario comprender

¿Cuál es el nivel de recordación y posicionamiento de marca que tiene en sus clientes actuales?.

6.2 Objetivos de la investigación

6.2.1 Objetivo General.

Conocer el grado de posicionamiento de la marca “Virtual Colors S.A.S” en la mente de los consumidores dentro del segmento e-learning empresarial.

6.2.2 Objetivos específicos.

Objetivos	Publico
Identificar el grado de recordación de la marca “Virtual Colors S.A.S”	Clientes actuales
Identificar las diferentes variables generadoras de valor en el uso de los productos de la organización por parte de los clientes actuales y potenciales	Clientes actuales y potenciales
Evaluar el grado de aceptación de los productos y servicios ofrecidos hacia los clientes actuales.	Clientes actuales

6.3 Metodología aplicada

Para la investigación se tomaron como referencia empresas cuya actividad principal están ligadas al sector industrial y servicios, comprendidas estas como medianas y gran empresas, además su relación con el uso de los contenidos digitales es estrechamente activo, lo que implica un constante uso de las aplicaciones, colocando a estas empresas como unas de las principales stakeholder de virtual Colors.

Para el desarrollo del presente estudio se utilizó como método investigativo un análisis de tipo exploratorio, con datos primarios y de naturaleza cualitativa, ya que nos permitirá acceder a información con el propósito de comprender e identificar el problema de investigación planteado; el método utilizado serán las entrevistas en profundidad, estas estarán dirigidas a los

clientes actuales y potenciales, ya que por medio de los resultados obtenidos nos permitirá tomar mejores decisiones frente a los objetivos propuestos.

6.3.1 Limitaciones

Para la elaboración de la investigación, no se tuvo ninguna limitación frente al desarrollo de la misma.

6.4 Técnicas de muestreo y tamaño de muestra

Carecemos de hipótesis para abordar el problema de investigación y los objetivos planteados dan lugar a amplias respuestas por lo que se requiere realizar una investigación abierta y no estructurada que permita profundizar en la información.

El diseño del muestreo es por conveniencia, ya que las características de la población objeto de estudio son similares, para este caso la muestra está compuesta por empresas del sector industrial y servicios, como también al gerente de la empresa objeto de estudio; para ello se tomó como referencia a tres empresas de los clientes actuales de Virtual Colors y tres empresas de los clientes potenciales; la técnica seleccionada será entrevista en profundidad.

Las fuentes de información seleccionada para el desarrollo de la investigación son:

- Primarias: Aplicación de entrevistas en profundidad a los clientes actuales y potenciales, entrevista semi estructurada al gerente de la compañía Virtual Colors.

- Secundarias externas: trabajo de grado “Análisis del entorno del E-learning empresarial en Bogotá”, Universidad EAN, 2012 y demás fuentes que contengan investigaciones o informaciones importantes para el desarrollo del trabajo.

6.5 Hallazgos – resultados de la investigación

Luego de aplicar las entrevistas, se obtuvo los siguientes resultados:

- De las empresas seleccionadas y categorizadas como clientes actuales, estas presentan una fuerte relación a la marca, debido a la integralidad de sus servicios, a la facilidad de acuerdos en la política de precios y al alto valor agregado de sus productos, además consideran que Virtual Colors supera las expectativas con el desarrollo de los contenidos digitales y con el soporte que brindan, además, expresan que utilizan a este fabricante por las facilidades que les ofrecen y por la calidad de sus productos, por otro lado los clientes potenciales, manifestaron no generar ningún índice de recordación hacia la marca, dado que no presentan ninguna experiencia con esta, pero que estarían dispuestos a utilizarla alguna vez.

- A nivel general el servicio del E-learning es aceptado por las empresas que se tomaron como muestra, algunas tienen implementado la herramienta y buscan con esto mejorar sus procesos de capacitación mediante el uso de la tecnología; además, al preguntarles a los clientes actuales ¿cuáles eran las diferentes variables generadoras de valor al momento de usar la marca? estos manifestaron estar contentos con la marca, por la calidad de los productos, por sus

animaciones, por la fácil aplicabilidad de estos, por el servicios post venta, pero sobre todo, por su cobertura y por la alta calidad humana; además las empresas en su totalidad recomendarían los productos y servicios de Virtual Colors. Por otro lado, los factores propuestos o determinantes a la hora de elegir los servicios de E-learning por parte de los clientes potenciales fueron: Precio, Software amigable o usabilidad, estándares pedagógicos, herramientas colaborativas que permita interactuar con otros participantes, la garantía en el producto y el servicio pos venta, respaldo en la empresa que desarrolla el software, siendo la variable pedagógica y precio la más valorada.

- Frente a la aceptación de los productos y servicios ofrecidos por Virtual Colors, los clientes actuales manifiestan sentirse compenetrados e identificados con la propuesta de valor emitida por la empresa, estos también consideran que es viable implementar o mejorar el E-learning en sus organizaciones, ya que les permitiría optimizar los costos de capacitación y a su vez despertarían un mayor interés en el grupo de colaboradores frente al uso de los contenidos.

Como punto adicional, las empresas analizadas, no tienen una frecuencia específica de capacitación al año, sino que desarrollan e implementan los módulos de acuerdo con la necesidad de cada cargo o área; aunque en promedio, de acuerdo con las respuestas entregadas, las empresas realizan una capacitación de manera mensual a cada grupo de trabajo, así mismo, no se tiene definida un promedio de tiempo al día en que un funcionario puede demorarse en una sola capacitación ya que puede estar entre 1 y 4 horas y a veces días, dependiendo de la temática y urgencia de la capacitación. Por otro lado, las empresas que realizan la capacitación a sus empleados de manera virtual, cuentan con una plataforma desarrollada a la medida, generalmente a través de la casa matriz en la que ponen a disposición de los empleados una temática ajustada a

función y cargo, así como temáticas generales de la compañía las cuales están catalogadas como Universidad como por ejemplo la “Unisys University”, la cual se describe en (Urdaneta, 2008), además algunos tienen alianzas con proveedores externos para especializar a cierto tipo de empleados en temas de interés de la empresa a modo de certificaciones. Es importante mencionar que en la mayoría de las empresas hay un nivel bajo de rotación del personal, lo que permite tener mayor interés por invertir en la capacitación para sus empleados.

En conclusión, el 100% de las empresas cuentan con procesos de capacitación para sus empleados nuevos y antiguos, lo que indica que todas reconocen la importancia de mantener a sus empleados actualizados y preparados para los cambios constantes del entorno empresarial, razón por la que en todas las organizaciones es importante invertir en dicho aspecto, convirtiéndose en una oportunidad para promover y vender el servicio de manera innovadora y eficiente. Sin embargo, en algunas empresas, por su tamaño e internacionalización, la capacitación es administrada y desarrollada por la casa matriz ubicadas muchas veces en otros países.

6.6 Conclusiones

Con la realización de este estudio, se pudo establecer que el nivel de posicionamiento de la marca Virtual Colors S.A.S. en la mente de los consumidores actuales es relativamente alto, dado que prefieren la marca por la integralidad de sus servicios, por la facilidad de acuerdos en las políticas de precio y el alto valor agregado en sus productos, anteponiendo la marca frente a los competidores ya existentes, reconocidos y posicionados dentro del segmento e-learning,

además se logró identificar las distintas características y variables que presiden al momento de demandar los productos y/o servicios.

Este estudio fue importante, ya que brindó información que permitió el análisis detallado del mercado nacional y local, especialmente el de contenidos digitales E-learning, conociendo así la situación actual y las tendencias de este mercado, lo cual permite tener un panorama más claro frente al posicionamiento de la marca Virtual Colors. El estudio permitió conocer el nivel de recordación de la marca, en donde las empresas objetos de investigación manifestaron tener la marca Virtual Colors en primer lugar con relación a un grupo de empresas del sector, clasificándola así dentro top of mind del segmento atendido.

Por otro lado, nos permitió conocer las variables generadoras de valor que predominan en el uso de los productos de la organización por parte de los clientes actuales y potenciales, estas fueron: Precio, Software amigable o usabilidad, estándares pedagógicos, herramientas colaborativas que permita interactuar con otros participantes, y finalmente la garantía en el producto y el servicio pos venta, siendo la variable pedagógica y precio la más valorada.

Frente a la aceptación de los productos y/o servicio ofrecidos por virtual Colors, la investigación arrojó que la mayoría de los clientes actuales se sienten satisfecho con los productos utilizados, ya que los contenidos son hechos de acuerdo a las necesidades o requerimiento de las empresas y que estos una vez entregados superan las expectativas iniciales, lo que representa un fortalecimiento en la relación con los clientes; también se pudo identificar las distintas variables que predominan al momento de evaluar la aceptación de los productos y/o servicios, resaltando el papel del mercado objetivo y su preferencia por productos innovadores que contengan como elemento primario la excelente calidad en sus diseños, por lo cual implica

para Virtual Colors diseñar estrategias que le permita lograr el posicionamiento de su marca en la mente de los clientes.

Finalmente podemos concluir a través de la investigación, que nuestros clientes actuales se encuentran con alto grado de identificación de la marca lo que le permitirá seguir creciendo en este sector, y seguir generando valor en sus productos y/o servicios; además, dentro de los clientes potenciales se evidencia una fuerte oportunidad de penetración, ya que estos demandan en gran proporción herramientas de capacitación digital y estarían dispuestos a aceptar un proceso de relación con la marca Virtual Colors S.A.S

6.7 Recomendaciones

- Estructurar la propuesta de valor de la compañía, con el fin de poder establecer los procesos estratégicos de mercadeo y definir los elementos diferenciadores dentro de la marca.
- Desarrollar un modelo de marca que permita potenciar su posicionamiento dentro del segmento e-learning.
- Implementar un plan de comunicaciones que permita un mejor relacionamiento con los diferentes grupos de interés.
- Diseñar estrategias que permita establecer alianzas estratégicas con la red de partner.

- Desarrollar un plan de relaciones públicas con sus distintos públicos objetivos, con el fin de afianzar las relaciones y generar procesos de co-creación en el diseño de nuevos productos.

7. OBJETIVOS DEL PLAN DE MERCADEO

La propuesta se fundamenta bajo el análisis realizado a la organización por medio de las distintas matrices empleadas, en donde se identifica previamente la necesidad de formular o ajustar su propuesta de valor, ya que en el momento la organización adolece en la identificación de su ventaja competitiva y de sus variables diferenciadoras, las cuales serán de vital importancia en la formulación del plan estratégico, dado que este está basado en el posicionamiento de la marca.

Por lo anterior, se detalla la propuesta del plan estratégico, pensando que la organización atenderá como primera medida a la reestructuración de su propuesta de valor y alinear así sus objetivos de mercadeo.

7.1 Objetivo General.

Incrementar el posicionamiento de la marca Virtual Colors dentro del mercado de contenidos digitales, diferenciándose por su diseño, contenido visual y servicio post venta.

7.2 Objetivos Específicos.

- Incursionar dentro de los segmentos de educación y Apps.
- Implementar un plan de comunicación que permita un mejor relacionamiento con los diferentes grupos de interés.
- Articular la red de partners con el fin de establecer alianzas que permitan apalancar los procesos misionales de la organización.

7.3 Estrategia competitiva.

Las estrategias competitivas de Virtual Colors, estarán enfocadas en el liderazgo en costos y diferenciación en producto y servicios, apoyados por una continua innovación e investigación y desarrollo tecnológico en sus diferentes contenidos digitales, de esta forma se estará entregando productos con un alto valor para sus distintos grupos de interés.

7.4 Cuadro de actividades.

OBJETIVO GENERAL					
Incrementar el posicionamiento de la marca Virtual Colors dentro del mercado de contenidos digitales, diferenciándose por su diseño, contenido visual y servicio post venta.					
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	ACTIVIDADES	METAS	INDICADORES		
1.	IncurSIONAR dentro de los segmentos de educación y Apps	Realizar investigación de mercado dentro de los segmentos seleccionados para innovar en el desarrollo de productos.	Desarrollar una base de datos de productos específicos para cada segmento.	Contener cuatro innovaciones por segmento.	
		Diseñar productos para el segmento educativo y Apps.	Establecer dos productos por cada nicho de mercado.	Cantidad de productos creados por segmento de mercado.	
2.	Implementar un plan de comunicación que permita un mejor relacionamiento con los diferentes grupos de interés.	Desarrollar un plan de medios ATL y BTL.	Alcanzar una recordación de marca cerca del 100 % con respecto al target.	Número de personas que recuerden la marca sobre el total de la población.	
			Alcanzar una recordación de marca de un 40 % entre los clientes potenciales.		
		Implementar un plan de relaciones públicas con los socios, inversionistas, proveedores y los talentos internos.	Efectuar dos reuniones por año con los distintos públicos de interés.	Firma de un convenio "marco" con universidad, empresa y estado.	Medición de concienciación.
				Aplicación del indicador ROO	Aumento de las ventas en un 4%
				Realizar dos capacitaciones anuales en temas relacionados en: equipos de alto rendimiento, liderazgo e investigación.	Evaluaciones de seguimiento
				Indicadores de evaluación de desempeño	
Promover un plan de Endomarketing a partir de reuniones y capacitaciones	Realizar dos reuniones por trimestre.	Nivel de desempeño superiores 4 en la escala de 1 a 5.	Indicadores de desempeños promedio por empleado.		
		Valoración de cada empleado por medio de			

	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	ACTIVIDADES	METAS	INDICADORES
				indicadores de gestión y escalas graficas.
		Hacer presencia en las social media, Network marketing y posicionamiento de SEO.	Ubicarnos como la numero dos del ranking de las social media dentro del segmento de e-learning	Indicadores de relevancia del contenido, alcance por actividad y participación por suscriptores.
			Ubicarnos en el ranking de SEO como la numero dos del sector E-learning	El ranking de SEO. Medidores de SEO (pagaran, ranking Alexa, mozrank, moz trust y autoridad de dominio, ranking SEMrush, woorank y AcRank
3	Articular la red de partners con el fin de establecer alianzas que permitan apalancar los procesos misionales de la organización.	Desarrollar procesos de Co-creación.	Aumentar en un 4% del total de las ventas brutas	Ventas de productos nuevos sobre ventas totales
			Creación de una nueva línea de producto.	Número de productos nuevos por línea
			Conformación de un grupo de investigación.	Indicadores de eficacia. Cantidad de investigaciones realizadas y/o publicadas.

7.5 Presupuesto

GASTOS

ATL	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Total
Revistas Especializadas	\$ 4.879.000	\$ 3.300.000	\$ -	\$ -	\$ 4.879.000	\$ 3.300.000	\$ -	\$ -	\$ 4.879.000	\$ 3.300.000	\$ -	\$ -	\$ 19.800.000
# avisos revistas	1	1			1	1			1	1			6
Internet	\$ -	\$ 491.500	\$ -	\$ 491.500	\$ -	\$ 491.500	\$ -	\$ 491.500	\$ -	\$ 491.500	\$ -	\$ 491.500	\$ 2.949.000
# impresiones		2000		2000		2000		2000		2000		2000	12000
# de envíos		50000		50000		50000		50000		50000		50000	300000
Total ATL	\$ 4.879.000	\$ 3.791.500	\$ -	\$ 491.500	\$ 4.879.000	\$ 3.791.500	\$ -	\$ 491.500	\$ 4.879.000	\$ 3.791.500	\$ -	\$ 491.500	\$ 22.749.000
Otros													
Investigación de mercado	\$ 10.000.000,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 10.000.000,00
Cantidad	1												1
Diseño de nuevos prototipos	\$ 7.000.000,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 7.000.000,00	\$ -	\$ -	\$ 14.000.000,00
Cantidad	1									1			2
Plan de relaciones publicas	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 5.000.000,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 5.000.000,00
Cantidad							1						1
Capacitaciones personal int	\$ 1.000.000,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 1.000.000,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 2.000.000,00
Cantidad	1						1						2
Reuniones personal interno	\$ -	\$ -	\$ 800.000,00	\$ -	\$ -	\$ 800.000,00	\$ -	\$ -	\$ 800.000,00	\$ -	\$ -	\$ 800.000,00	\$ 3.200.000,00
Cantidad			1			1			1			1	4
Estrategia Social Media	\$ 5.000.000,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 5.000.000,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 10.000.000,00
Cantidad	1						1						2
Estrategia de Co-creación	\$ -	\$ -	\$ 3.000.000,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 3.000.000,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 6.000.000,00
Cantidad			1				1						2
Total otros	\$ 23.000.000,00	\$ -	\$ 3.800.000,00	\$ -	\$ -	\$ 800.000,00	\$ 14.000.000,00	\$ -	\$ 800.000,00	\$ 7.000.000,00	\$ -	\$ 800.000,00	\$ 50.200.000,00
TOTAL GASTOS	\$ 27.879.000	\$ 3.791.500	\$ 3.800.000	\$ 491.500	\$ 4.879.000	\$ 4.591.500	\$ 14.000.000	\$ 491.500	\$ 5.679.000	\$ 10.791.500	\$ -	\$ 1.291.500	\$ 72.949.000

7.6 Punto de equilibrio.

El % de gastos del plan de Mercadeo anual equivale al 0.4% para el primer año y a partir del segundo año un 0.7% del total de las ventas anuales de la compañía.

7.7 Barreras para implementar el plan de mercadeo.

En la actualidad, el tamaño de la organización, la ausencia de un área de mercadeo y la falta de un modelo de gestión organizacional generan barreras para la implementación del plan, además, restringe la identificación de los elementos diferenciadores que se emplearan en el posicionamiento de la marca, supeditando la formulación y ejecución de esta; por otro lado, la variable capital se convierte en una fortaleza de alto valor, dado que la organización ha venido demostrando un crecimiento acelerado en comparación a la media, catalogándose así, como una empresa “gacela”.

REFERENCIAS

¿Qué es E- Learning? : www.e-abclearning.com (2013) Recuperado 10 de Septiembre de 2013 de <http://www.etceter.com/c-conocimiento/p-e-learning-en-colombia/>

AEFOL. (s.f.). *Servicios de marketing para empresas de e-learning y dirección de personas*. Recuperado el 28 de Febrero de 2014, de <http://www.aefol.com/>

ARP SURA. (s.f.). *Impacto de la educación virtual (e-Learning) en las empresas*. Recuperado el 30 de Abril de 2013, de http://www.arsura.com/index.php?option=com_content&task=view&id=1096

Calero, A. (15 marzo del 2012). *6 formas de medir una Web* Recuperado 26 de Noviembre de 2013 de <http://socialwithit.com/social-media/how-to/measure-your-content-strategy-succes/>

Chan Kim, W., & Mauborgne, R. (2006). *La Estrategia del Océano Azul*. Traductora: Adriana de Hassan. Bogotá: grupo Editorial Norma.

CINTEL Centro de Investigaciones de las Telecomunicaciones. (s.f.). *InteracTIC – Documento Sectorial No. 1 Año 03*. Obtenido de Transformaciones y retos del sector TIC en Colombia. pdf.

Colombia eLearning. (2011). *Formación por e-Learning: de las estadísticas al mundo real*. Recuperado el 28 de Noviembre de 2013, de Colombia eLearning: <http://www.colombiaelearning.com/?p=257>

Consultora Nivel Siete Ltda. (s.f.). Recuperado el 1 de Febrero de 2014, de <http://www.nivel7.net>

E-Learning Marketing (Julio de 2007). *Estrategia de Productos y Servicios*. Recuperado 10 de Mayo de 2014 <http://e-learningmarketing.blogspot.com/2012/07/estrategia-del-producto-y-de-los.html>

E-Learning Marketing (Julio 2012) *Estrategia de productos y servicios* Recuperado 12 de Abril de 2014 de <http://e-learningmarketing.blogspot.com/2012/07/estrategia-del-producto-y-de-los.html>

E-learning Solution. (s.f.). Recuperado el 28 de Febrero de 2014, de <http://www.elearning.com.co>

Emeric Ernoult. (17 de Diciembre de 2013). *Las 6 métricas de Facebook imprescindibles para los especialistas de marketing*. Recuperado 15 de Abril de 2014 de <http://www.socialancer.com/metricas-pagina-facebook-marketing/>

EXPOEARNING. (s.f.). *Qué es Expoelearning*. Recuperado el 31 de Enero de 2014, de <http://www.expoelearning.com/>

Fernández, J.C. (Febrero 27 de 2009). *Estrategias competitivas*. Recuperado 4 de Junio de 2014 de <http://es.slideshare.net/jcfdezmxproduct/estrategias-competitivas-1076156>

Gestión Humana.com. (s.f.). *Recomendaciones para e-learning. Las 5 claves para el aprendizaje virtual*. Recuperado el 31 de Mayo de 2012, de

<http://www.gestionhumana.com/gh4/BancoConocimiento/L/las5clavesparaelexitodelaprendizajevirtual/las5clavesparaelexitodelaprendizajevirtual.asp>

Guitart, P. (2010). *Casos de éxito, Cocreación de experiencias caso Nike*. Recuperado Septiembre 23 de 2013 de <http://www.tantum.com/conocimiento/cocreacion-de-experiencias-caso-nike/>

Gutiérrez, K. (Febrero 21 de 2013) - *20 estadísticas que probablemente no conocía sobre el Mobile e-learning*. Recuperado 20 de junio de 2014 de <http://info.shiftelearning.com> <http://info.shiftelearning.com/blogshift/bid/271177/20-estad%C3%ADsticas-que-probablemente-no-conoc%C3%ADa-sobre-el-Mobile-Learning>

La Historia de la educación virtual E-learning (Marzo 21 de 2013) recuperado 5 de Noviembre de 2013 de <http://www.virtualab.co/la-historia-de-la-educacion-virtual-e-learning/>

López, A. (Diciembre 24 de 2011). *Las 5 fuerzas de Michael Porter*. Recuperado 10 de Marzo de 2014 de <http://queaprendemoshoy.com/13302/>

Lozano Galera, G. & Sant Cugat - (10 de junio 2013) –Alianza Superior, Comunidad Digital de Colaboración de Docentes y Administradores Universitarios. “EN COLOMBIA, EL E-LEARNING ESTÁ CRECIENDO FUERTEMENTE EN EL SECTOR EDUCATIVO Y EN EL EMPRESARIAL” Recuperado 20 de Octubre de 2013 <http://alianzasuperior.com/2013/06/12/el-e-learning-en-colombia-esta-creciendo-fuertemente-en-el-sector-educativo-y-en-el-empresarial/>

Lucero, (A). (Abril 18 de 2011). *5 Beneficios de las relaciones públicas*. Recuperado 14 de Mayo de 2014 de <http://www.imsmarketingblog.com/2011/04/5-beneficios-de-las-relaciones-publicas.html>

Lujan Morfi., M. (2012). *Formación por e-learning: de las estadísticas al mundo real*. Edición No. 29. (2012) Recuperado 10 de Septiembre de 2013 de <http://www.learningreview.com/quien-es-quien-en-e-learning-/1884-formacion-por-elearning-de-las-estadisticas-al-mundo-real>

Manual de Marca y posicionamiento, Centro Europeo de Empresas Innovadoras de la comunidad Valenciana (CEEI CV) y ESIC Business and Marketing School – Edición 2008, -(Septiembre de 2013) Recuperado Junio 24 de 2014 de <http://www.unl.edu.ar/emprendedores/wp-content/uploads/2013/09/Marca-y-Posicionamiento.pdf>

Moraño, X; Vallalvilla, X & Iturrioz, V et at. (23 de Diciembre de 2010). *Guía para elaborar un plan de Marketing* Recuperado 25 de Julio de 2014 de <http://marketingyconsumo.com/tag/resumen-ejecutivo>

Pappas, C. (s.f). *Las principales 10 estadísticas para el e-learning en 2014*. América Learning & media. Recuperado 25 de Abril de 2014 de <http://www.americlearningmedia.com/edicion-025/285-tendencias/4576-10-principales-estadisticas-e-learning-2014>

Pappas, C., (15 de marzo de 2013) - *Estadísticas sobre el mercado del e-learning para 2013.*

Recuperado Mayo 1 de 2014 de <http://www.educactiva.com.mx/noticias/tic-y-educacion/43-estadisticas-sobre-el-mercado-del-e-learning-para-2013>

Peña Nishikuni, A. (23 Junio de 2011) Recuperado 2 de Julio de 2014 de

<http://bdigital.uao.edu.co/bitstream/10614/1511/1/TMD00639.pdf>

Peralba Fortuny, R. (Julio de 2009). *El Posicionamiento estratégico de la marca España*

Recuperado 19 de Noviembre de 2013 de http://circulodeempresarios.org/sites/default/files/publicaciones/2009/07/a715ee18bfac998d56eedb0bcaaa48e_1.pdf

Pérez Carballada, C, (Febrero 18 de 2008). *7 pasos para posicionar una marca o producto.*

Recuperado 17 de Septiembre de 2013 de <http://marketisimo.blogspot.com/2008/02/7-pasos-para-posicionar-una-marca-o.html>

Porras, D. (Agosto 6, 2013). *Top 10 de tendencias E-Learning.* Recuperado 30 de Mayo de

2014 de <http://ojulearning.es/2013/08/repasando-el-top-10-de-tendencias-elearning-2013/>

PymesON & Serikal, (02 Marzo del 2014). *Métricas para medir nuestras acciones en redes*

sociales. Recuperado Mayo 27 de 2014 de <http://www.pymeson.com/blog-pymeson/social-media/item/metricas-para-medir-nuestras-acciones-en-redes-sociales>

Radiografía del e-learning en el Perú - Por: e-Learning: el boom de un nuevo paradigma.(2010)

Recuperado 30 de Marzo de 2014 de <http://www.americalearningmedia.com/edicion-007/90-indicadores/420-radiografia-del-e-learning-en-peru>

Raganato, P. Director Ejecutivo de e-ABC Learning*, Argentina. - Jue, (23 de Enero de 2014) – *E-learnig 2014: tendencias, claves y desafíos*. Recuperado Julio 5 de 2014 de <http://www.educamericas.com/articulos/columnas-de-opinion/e-learning-2014-tendencias-claves-y-desafios>

Rosenberg, M. (2002). *E-learning : estrategias para transmitir conocimiento en la era digital*. McGraw-Hill Interamericana.

Santelices Acuña, F.J. (s.f.) Coordinador de e-learning SENCE - CHILE CALIFICA
Recuperado Mayo 10 de 2014
<http://empresas.sence.cl/documentos/elearning/Elearninglosdesafiosquevienen.pdf>

SM DIGITAL, (25 Julio de 2013) *Competencias Corporativas*. Recuperado 23 Abril de 2014 de <http://es.slideshare.net/search/slideshow?searchfrom=header&q=SM+DIGITAL>

Soto, J.D. (Junio 19 de 2009). – *Nuevos Medios- Mercado de Internet, El mundo, Latinoamérica y Colombia*. Recuperado 20 Septiembre de 2013 de <http://www.slideshare.net/juandasoto/mercado-e-learning>

Torres Alfaro, L. (30 Octubre de 2009). *Técnicas y herramientas de las relaciones publicas*
Recuperado 6 de Marzo de 2014 de <http://lenintorresalfaro.blogspot.com/>

Vela, A & Social Media TIC's and Training: TICs y Formación. (Diciembre 12 de 2013). *10 estadísticas sobre el E-learning* Recuperado 31 de Enero de 2014 de <http://ticsyformacion.com/2013/12/02/10-estadisticas-sobre-elearning-para-2014-infografia-infographic-education/>

Vela, D. (Noviembre 23 de 2011). *Cuánto cuesta un plan de social media Marketing* Recuperado 7 de Octubre de 2013 de: <http://www.socialmediacm.com/cuanto-cuesta-un-plan-de-social-media/>

Villaveces, S & equipo youngmarketing (3, 2014)..*Como medir el impacto de su estrategia en redes sociales.* Recuperado 16 de Septiembre de 2013 de <http://www.youngmarketing.co/como-medir-impacto-estrategia-redes-sociales-kpi/>

ANEXOS

Anexo 1. Guion de preguntas - Entrevista en profundidad a los clientes potenciales.

Objetivo: Conocer el grado de posicionamiento de la marca “Virtual Colors S.A.S” en la mente de los consumidores dentro del segmento e-learning empresarial de la ciudad de Medellín.

1. Realizan capacitaciones al personal de la compañía?
2. Qué tipo de capacitaciones realizan?
3. Utilizan ustedes algún software especial para realizar las capacitaciones a sus colaboradores?
4. Qué tipo de software utilizan?
5. Cada cuanto brindan capacitaciones a sus colaboradores?
6. El software que utilizan para las capacitaciones es fabricado por ustedes?
7. Utilizan algún fabricante en especial?
8. Por qué utilizan a ese fabricante y no a otro?
9. Se sienten contentos con el producto ofrecido por su proveedor?
10. Considera que el producto ofrecido por su proveedor cumple con las expectativas y necesidades requeridas por ustedes?
11. Como califica el servicio postventa ofrecido por su proveedor?

12. Si otro proveedor le ofreciera el mismo producto, bajo otras condiciones de pago, usted haría uso de él?
13. Que variables consideran ustedes esenciales al momento de seleccionar al proveedor?
14. Que percepción tiene ustedes sobre la empresa que desarrolla el software?
15. ¿Recomendaría usted a este fabricante? Por qué?

Anexo 2. Guion de preguntas - Entrevista en profundidad a los clientes actuales.

Objetivo: Conocer el grado de posicionamiento de la marca “Virtual Colors S.A.S” en la mente de los consumidores dentro del segmento e-learning empresarial de la ciudad de Medellín.

1. ¿Hace cuánto tiempo viene trabajando de la mano de Virtual Colors?
2. ¿Cuáles son las razones para la cual prefieren los servicios de virtual Colors y no los de los competidores?
3. ¿Considera usted que los contenidos desarrollados por la empresa virtual Colors cumplen con los requerimientos de la compañía?
4. Enuncie tres variables con las cuales identifique a virtual Colors.
5. ¿Qué sentimiento le transmite la marca Virtual Colors?
6. ¿Que opinión se merecen los contenidos digitales desarrollados por la empresa Virtual Colors?
7. ¿Cómo calificaría los servicios de Virtual Colors en una escala de 1 a 5, siendo cinco la de mayor impacto? Y por qué?
8. ¿Estaría dispuesto a crear una relación de valor con la marca Virtual Colors?