

**UNIVERSIDAD DEL ROSARIO**



**Análisis Empresa Quiroga Rangel S.A.S**

Trabajo de Grado

Christy Caldas Andersen

Ana Paula Vargas Hoyos

Juan Carlos Gómez Valbuena

Daniel Felipe Medina Gómez

Bogotá D.C

2025

**UNIVERSIDAD DEL ROSARIO**



**Análisis Empresa Quiroga Rangel S.A.S**

Trabajo de Grado

Christy Caldas Andersen (Administración de Negocios Internacionales)

Ana Paula Vargas Hoyos (Administración de Negocios Internacionales)

Juan Carlos Gómez Valbuena (Marketing y Negocios Digitales)

Daniel Felipe Medina Gómez (Administración de Negocios Internacionales)

Tutor:

Luz Andrea Pinzón Alemán

BOGOTÁ D. C., COLOMBIA

2025

### **Declaración de originalidad y autonomía**

Declaramos bajo la gravedad del juramento, que hemos escrito el trabajo de grado titulado Análisis empresa marketing , en opción de grado de Pade III y que, por lo tanto, su contenido es original.

Declaramos que hemos indicado clara y precisamente todas las fuentes directas e indirectas de información y que esta Revisión no ha sido entregado a ninguna otra institución con fines de calificación o publicación.

Christy Caldas Andersen

Ana Paula Vargas Hoyos

Juan Carlos Gómez

Daniel Felipe Medina Gómez

## **Declaración de exoneración de responsabilidad**

Declaramos que la responsabilidad intelectual del presente trabajo es exclusivamente de su autor. La Universidad del Rosario no se hace responsable de contenidos, opiniones o ideologías expresadas total o parcialmente en él.

Christy Caldas Andersen

Ana Paula Vargas Hoyos

Juan Carlos Gómez

Daniel Felipe Medina Gómez

## Tabla de contenido

<b>Declaración de originalidad y autonomía .....</b>	<b>3</b>
<b>Declaración de exoneración de responsabilidad.....</b>	<b>4</b>
<b>Glosario .....</b>	<b>10</b>
<b>Resumen .....</b>	<b>11</b>
<b>Abstract .....</b>	<b>12</b>
<b>1. Introducción .....</b>	<b>13</b>
<b>2. Análisis del sector.....</b>	<b>16</b>
2.1 CARACTERÍSTICAS PRINCIPALES DEL SECTOR: .....	16
2.2 TENDENCIAS ACTUALES Y EMERGENTES: .....	22
2.3 ANÁLISIS DE COMPETIDORES: .....	25
<b>3. Presentación del Modelo de Negocio con la Ficha de Planeación Estratégica (Lean Canva) .....</b>	<b>28</b>
3.1 MODELO DE NEGOCIO, LEAN CANVA .....	28
<b>4. Perfil del gerente general.....</b>	<b>31</b>
<b>5. Tipo de Liderazgo del gerente general .....</b>	<b>33</b>
<b>6. Diagnóstico de la compañía en las áreas: Comercial, Mercado, Financiero, Administrativo, y Producción. ....</b>	<b>34</b>
6.1 ÁREA COMERCIAL .....	34

6.2	ÁREA DE MERCADEO.....	35
6.3	ÁREA FINANCIERA.....	37
6.4	LIQUIDEZ Y ROTACIÓN.....	39
6.5	ÁREA ADMINISTRATIVA .....	43
6.6	ÁREA DE PRODUCCIÓN .....	44
<b>7.</b>	<b>Realizar un diagnóstico de los cargos más relevantes de la compañía.....</b>	<b>45</b>
7.1	ANÁLISIS DEL SISTEMA DE LIDERAZGO .....	47
7.2	ANÁLISIS DE ESTILOS .....	47
7.3	EVALUACIÓN DEL LIDERAZGO DUAL.....	48
<b>8.</b>	<b>DOFA Cruzado .....</b>	<b>49</b>
8.1	DOFA.....	49
8.1.1	Debilidades.....	49
8.1.2	Oportunidades.....	50
8.1.3	Fortalezas.....	51
8.1.4	Amenazas.....	51
8.2	DOFA CRUZADO.....	52
8.2.1	Estrategias FO (Fortalezas + Oportunidades).....	52
8.2.2	Estrategias DO (Debilidades + Oportunidades).....	53
8.2.3	Estrategias FA (Fortalezas + Amenazas).....	54
8.2.4	Estrategias DA (Debilidades + Amenazas).....	54
<b>9.</b>	<b>Definición Y Determinación Del Plan De Mejora.....</b>	<b>55</b>

<b>10. Lean canva adaptado al plan de mejora .....</b>	<b>58</b>
<b>11. Definir las tácticas o las etapas del embudo a desarrollar en el área comercial/mercado teniendo como fin aumentar revenue de la empresa .....</b>	<b>61</b>
11.1 TOFU (TOP OF FUNNEL) – ATRACCIÓN Y CONCIENCIA .....	61
11.2. MOFU (MIDDLE OF FUNNEL) – INTERÉS Y CONSIDERACIÓN.....	62
11.3 BOFU (BOTTOM OF FUNNEL) – CONVERSIÓN .....	63
<b>12. Presentar un proyecto de ventas .....</b>	<b>66</b>
<b>13. Presentar un PYG de la empresa con los nuevos servicios incluidos y cargos necesarios a incluir. ....</b>	<b>70</b>
<b>14. Conclusiones y recomendaciones .....</b>	<b>71</b>
<b>15. Bibliografía .....</b>	<b>72</b>

## Tabla de ilustraciones

Figura 2 Ingresos prestados .....	18
Figura 3 Mercado Mundial De Publicidad.....	19
Figura 4 Top Digital Marketing Strategies .....	22
Figura 5 Use of Social Media By Companies.....	23
Figura 6 Total media Ad Spending .....	24
Figura 7 Servicios Agencia Punto Rojo .....	25
Figura 8 Servicios Neogek.....	26
Figura 9 Lean CANVA .....	28
Figura 10 Buyer Persona.....	29
Figura 11 Early Adopters .....	30
Figura 12 Web google .....	36
Figura 13 Balance Quiroga Rangel.....	40
Figura 14 Estado Quiroga Rangel.....	41
Figura 15 Estado resultado Quiroga Rangel .....	41
Figura 16 Estado Resultados Quiroga Rangel .....	41
Figura 17 Lean Canva Adaptado.....	58
Figura 18 Mockup Solicitud .....	63

## Lista de Tablas

Tabla 1 Embudo de ventas .....	65
Tabla 2 Presupuesto de ventas .....	66
Tabla 3 Desarrollo de embudo de ventas .....	67
Tabla 4 Calculo de costos .....	68
Tabla 5 Propuesta de ventas .....	69
Tabla 6 Conceptos de ventas.....	70

## Glosario

**Análisis Organizacional:** Estudio de la situación actual de la empresa para identificar mejoras.

**Propuesta de Mejoramiento:** Plan de acciones para optimizar el funcionamiento y resultados de la empresa.

**Marketing Digital:** Uso de plataformas digitales para promocionar productos o servicios.

**Propuesta de Valor:** Aspecto que diferencia a una empresa y atrae a sus clientes.

**Posicionamiento:** Lugar que ocupa una marca en la mente del consumidor frente a sus competidores.

**Crecimiento Empresarial:** Proceso de expansión y fortalecimiento de una empresa en el mercado.

## **Resumen**

Este trabajo nace del interés por entender a fondo los retos y oportunidades que enfrenta Quiroga Rangel S.A.S., una empresa colombiana que, con esfuerzo y dedicación, ha logrado posicionarse en el competitivo mundo del marketing digital para pymes. A lo largo del documento, se analiza tanto el entorno en el que opera como su funcionamiento interno, explorando aspectos como el liderazgo, las estrategias comerciales y el desempeño financiero. A partir de herramientas como el DOFA cruzado y el modelo Lean Canvas, se identificaron elementos clave que hoy representan tanto fortalezas como retos. La empresa cuenta con clientes fieles y una propuesta de valor clara, pero también enfrenta limitaciones en automatización y visibilidad digital. Por eso, se plantea un plan de mejora realista y accionable que busca acompañar su crecimiento, fortalecer su canal online y conectar mejor con las necesidades de los emprendedores que atiende.

### **Palabras clave**

Marketing digital, Pymes, Crecimiento, Automatización, Estrategias comerciales, Fidelización.

## **Abstract**

This project was born from a genuine interest in understanding the challenges and opportunities faced by Quiroga Rangel S.A.S., a Colombian company that has carved a space for itself in the dynamic world of digital marketing for small businesses. The study explores both the external context and the internal workings of the company, diving into leadership styles, commercial strategies, and financial performance. Using tools like the SWOT cross-analysis and the Lean Canvas model, the research highlights valuable strengths such as customer loyalty and a clear value proposition, while also pointing out areas for improvement, particularly in automation and digital presence. The result is a practical and human-centered improvement plan aimed at helping the company grow in a sustainable way, strengthen its online channel, and build stronger relationships with the small business clients it serves.

## **Key words**

Digital marketing, Small business, Growth, Automation, Commercial strategy, Customer loyalty

## 1. Introducción

En los últimos años, el marketing digital ha experimentado un crecimiento notable. Antes, las empresas recurrían principalmente a medios tradicionales como la televisión, la radio o las vallas publicitarias para llegar a sus audiencias. Aunque estos canales siguen siendo útiles, la llegada del entorno digital ha revolucionado por completo la forma de hacer publicidad. A diferencia de los medios tradicionales, el marketing digital permite medir resultados en tiempo real, segmentar audiencias con precisión y reducir costos. Por eso, hoy en día no es solo una opción más, sino una estrategia clave para las organizaciones que buscan mantenerse competitivas en un entorno cada vez más dinámico y cambiante.

De acuerdo con Kotler & Kotler (2012), el marketing digital se define como.

el uso de canales digitales para promover o comercializar productos y servicios a consumidores y empresas, facilitando la interacción continua y la medición precisa del comportamiento del consumidor". Este enfoque ha dejado de ser una alternativa para convertirse en una estrategia clave en un entorno dinámico, competitivo y en constante evolución.

Este giro en la forma de hacer marketing ha impulsado un crecimiento sostenido de la industria a nivel global. De hecho, se estima que el mercado mundial del marketing digital alcanzará los 1,5 billones de dólares en 2030, impulsado por tecnologías como la inteligencia artificial, el análisis de datos y la automatización (Cecilia Valleboni, 2024). Esto demuestra que el marketing digital no sólo continuará creciendo, sino que evolucionará constantemente. Por

ello, es fundamental que las empresas se mantengan a la vanguardia para adaptarse a estos cambios.

En el caso de Colombia, el panorama también refleja este avance. Según el Ministerio TIC, el 78% de los consumidores digitales ya realiza compras en línea, y la inversión en publicidad digital aumentó un 4,1% durante el primer trimestre de 2024 en comparación con el mismo periodo del año anterior (Gobierno de Colombia, 2024). A nivel global, el 76% de los consumidores utiliza redes sociales no solo para interactuar, sino también para comprar, lo que convierte a plataformas como Instagram, Facebook, TikTok y LinkedIn en canales clave para la conversión y el posicionamiento de marca (Forbes Argentina, 2024). Cada una de estas plataformas cumple un propósito distinto, por lo que es esencial que las empresas analicen cuál es su público objetivo y qué tipo de contenido consumen en cada una. (Suárez, 2024)

Este nivel de conectividad global ha generado grandes oportunidades, pero también presenta nuevos desafíos. La digitalización ha reducido las barreras de entrada, pero ha saturado el mercado con contenido, dificultando la tarea de captar y retener la atención del usuario. Hoy, los consumidores esperan encontrar lo que buscan en tres clics o menos (Hotjar, 2024), lo que obliga a las marcas a ofrecer experiencias ágiles, claras y bien diseñadas. Además, se estima que, en promedio, los usuarios permanecen menos de 20 segundos en una página web y solo leen el 20% del contenido. En este escenario tan acelerado, enganchar a la audiencia se vuelve cada vez más complejo, ya que el comportamiento del consumidor cambia constantemente.

En este entorno altamente competitivo, tenemos el caso de una empresa colombiana especializada en marketing digital, Quiroga Rangel SAS. A pesar de la gran cantidad de

competidores, tanto directos como indirectos, esta empresa ha logrado mantenerse vigente durante varios años. Su propuesta de valor se enfoca en ofrecer soluciones web personalizadas para pequeñas y medianas empresas, un segmento que representa más del 99% de las empresas activas en Colombia (Camara Colombiana de Comercio Electrónico, 2023). Esto significa que aún existe un amplio mercado por explorar y atender, lo cual representa una gran oportunidad para la compañía.

El objetivo de este trabajo es realizar un análisis integral de Quiroga Rangel SAS con el fin de identificar oportunidades de mejora que le permitan fortalecer su modelo de negocio, aumentar su presencia en el mercado y consolidarse como un referente estratégico para las empresas que buscan transformar su presencia digital y lograr un crecimiento sostenible.

## 2. Análisis del sector

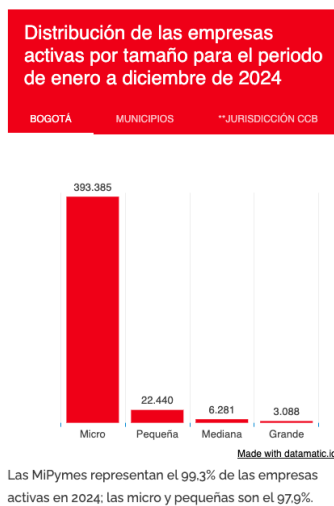
### 2.1 Características principales del sector:

#### *Tamaño Del Mercado:*

- Bogotá cuenta con un alto número empresarial, donde las Pymes representan un número grande y significativo de la economía de la ciudad. Según la Cámara de Comercio de Bogotá, existen miles de pequeñas empresas que potencialmente requieren servicios de marketing digital. (CCB,2019).

#### **Figura 1.**

#### *Distribución empresas*



*Nota.* Adaptado de Empresas activas por tamaño. Fuente: Cámara de Comercio de Bogotá, (s.f)

Con esto podemos observar que las micro y Pymes. Representan el 99,3% de las empresas activas en 2024.

- Además, de lo anterior podemos encontrar como el mercado digital es un sector en crecimiento en Colombia. “El comercio electrónico ha ganado un impulso sin precedentes en Colombia, convirtiéndose en un sector en crecimiento y generando una amplia gama de oportunidades para emprendedores y empresas.” (CCCE, 2023)

#### ***Crecimiento:***

- En cuanto al crecimiento del sector, logramos encontrar un gran crecimiento en la ciudad de Bogotá gracias al aumento del uso del internet y de las redes sociales. “El panorama digital de Colombia en 2025 estará marcado por un mayor enfoque en la personalización, el uso intensivo de datos, la automatización y la inteligencia artificial. En este contexto, *el marketing digital se está convirtiendo en un factor esencial para la estrategia de cualquier empresa* “(Social Agencia Digital, 2025)
- Por otro lado, en el estudio (**Colombia - Informe del Sector de Publicidad - septiembre 2024) realizado** por la plataforma EMIS, encontramos un crecimiento en el mercado digital desde el 2020, inicialmente estuvo muy relacionado a la pandemia, pero con los años se logra evidenciar como esta tendencia continua, creciendo, logrando alcanzar en 2023 del 49,1% de presupuesto publicitario, y en 2024 el 53,3%. (Símbolo, 2025)

## Figura 2

### *Ingresos prestados*



Nota. The top 5 digital marketing strategies used by Latin American companies, Fuente: EMIS (2024).

- Además, para el sector se espera un crecimiento del 15,7% entre el 2024 y 2030, esto basándonos en la tasa de crecimiento anual compuesta en el estudio realizado por EMIS, junto a Horizon Grand Review Research (Empresa de market research).

### Figura 3

#### *Mercado Mundial De Publicidad*



*Nota.* The top 5 digital marketing strategies used by Latin American companies. Fuente: EMIS (2024).

#### ***Actores Económicos:***

Para este sector encontramos los siguientes factores económicos que pueden influenciar en la toma de decisiones o acciones específicamente en Bogotá Colombia:

- Agencias de marketing digital de servicio completo y especializadas:

"En Bogotá, el mercado de agencias de marketing digital es diverso, con una combinación de agencias de servicio completo que ofrecen una amplia gama de servicios y agencias especializadas que se centran en áreas específicas como SEO, redes sociales o marketing de contenidos." (Sorlist,2024)

Al existir un mercado con tanta competencia donde cada agencia intenta especializarse para generar un valor agregado es importante estar a la vanguardia con los servicios ofertados.

- Freelancers y consultores de marketing digital:

En la entrevista con el gerente de la agencia de marketing (Agencia con la cual estaremos trabajando en el escrito), nos comentaba como el trabajo realizado por freelancers o consultores estaba logrando atrapar clientes con sus precios más bajos. Por otro lado, el gobierno colombiano cuenta con iniciativas con plataformas para fomentar la contratación de estas personas conocidas como freelancers “El estudio fue desarrollado de manera virtual con la base de talento digital que tiene Nubelo en el país (más de 25.000 profesionales) y con las empresas con presencia en Colombia usuarias de los servicios de Nubelo (más de 1.500). Fue realizado para conocer el mercado freelance del país, sus expectativas, necesidades y tendencias.” (Gobierno de Colombia, s.f)

- Plataformas de publicidad en línea (Google Ads, Facebook Ads):

Para la agencia de marketing las plataformas de publicidad, como Google Ads y Facebook Ads son herramientas fundamentales para las empresas en Bogotá.

Según datos de Bloomberg “la inversión en publicidad digital en Colombia fue de COP\$722.357 millones en el segundo trimestre de 2024, reflejando un crecimiento del 4,1% frente al mismo período del año anterior” (Bloomberg, 2024).

- Proveedores de herramientas de marketing digital (software de automatización, análisis de datos):

En los procesos del marketing un factor económico importante son las herramientas y proveedores que ayudan a procesar los datos y plataformas, “El software de automatización del marketing optimiza los procesos de marketing utilizados para apoyar las campañas de marketing digital. Esto puede incluir la gestión de campañas, la segmentación del público, el análisis del comportamiento, la supervisión del sitio web y la puntuación de oportunidades potenciales.” (Oracle, 2025).

- Cámara de comercio de Bogotá:

La transformación digital es un factor que logra ser un actor de suma importancia para las agencias de marketing digital, con estos avances y procesos las agencias de marketing tienen mayor oportunidad de crecimiento y adaptación en el mercado, la cámara de comercio de Bogotá junto al ministerio TIC tiene este objetivo. “Con el desarrollo de la estrategia de transformación digital, se busca apoyar a las empresas de Bogotá para que inicien procesos de transformación digital.” (Alcaldía de Bogotá, 2024)

## 2.2 Tendencias actuales y emergentes:

De acuerdo con AMERICAN MAREKT INTELLIGENCE, en unión con Emis, en el estudio **The top 5 digital marketing strategies used by Latin American companies** las tendencias y estrategias actuales o emergentes son las siguientes:

### Figura 4

#### *Top Digital Marketing Strategies*



*Nota.* La importancia de una Agencia Digital en todo negocio. Fuente: Agencia Marketing Digital,(2020).

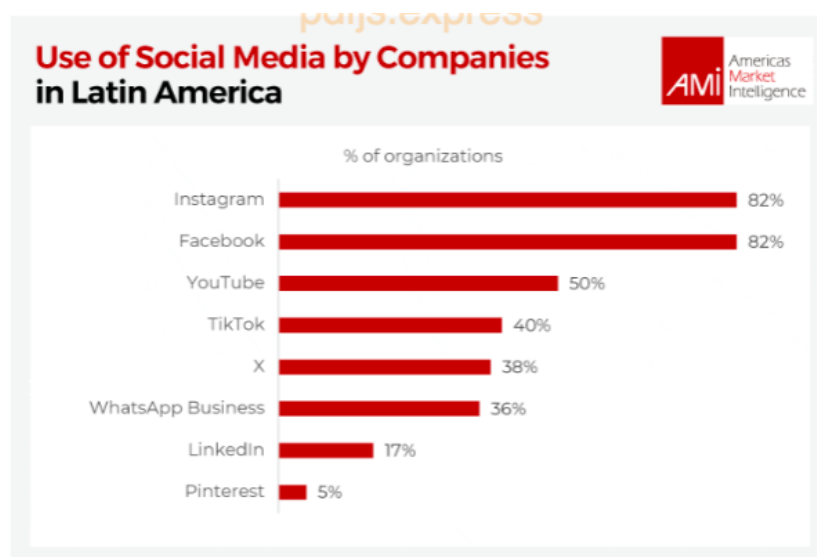
- Estrategia de email marketing: Usadas por el 72% de las organizaciones en Latino América
- Estrategia de SEO: Usadas por el 67% de las organizaciones en Latino América

- Advertising Strategy (SEM, Retail Media, Others): Usadas por el 64% de las organizaciones en Latino América
- Estrategia de Ecommerce: Usadas por el 44% de las organizaciones en Latino América

Por otro lado encontramos una tendencia con un porcentaje aun mayor en este mismo estudio, esta es la **estrategia de redes sociales**, está la encontramos en 9 de cada 10 compañías principalmente para canales de venta en el marketing digital, en la imagen encontramos una distribución por porcentajes en cada red social dependiendo de su uso.

### Figura 5

#### Use of Social Media By Companies



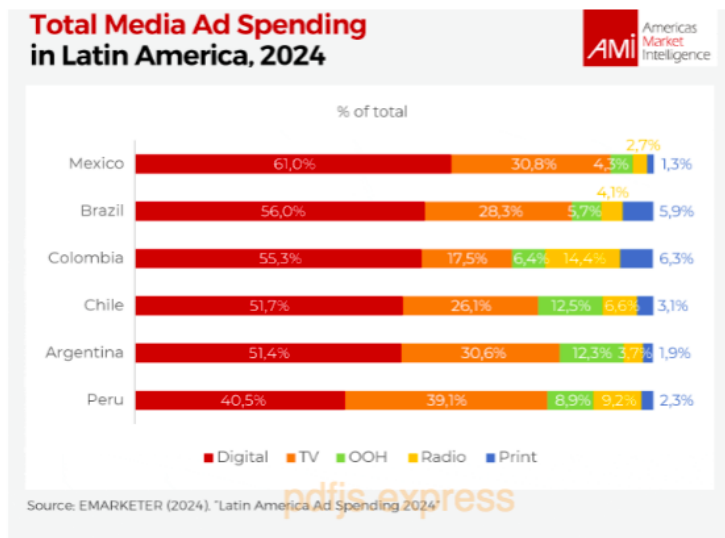
*Nota.* The top 5 digital marketing strategies used by Latin American companies, Fuente: Valentina Duque. (2024)

Además de estas tendencias es importante resaltar como estas plataformas tienen un impacto de inversión para el alcance de clientes, es por esto que en la siguiente grafica vemos el

% gastado por los países de Latinoamérica, y como los canales tradicionales van quedando poco a poco fuera del radar.

## Figura 6

### Total media Ad Spending



Nota, Colombia - Informe del Sector de Publicidad - Septiembre 2024., Sectorial, Fuente: Sectorial. (2024)

Teniendo en cuenta lo anterior, la agencia debe adaptarse a las anteriores tendencias, estudiarlas y entenderlas para poder avanzar con el mercado y no quedar desactualizado, además de esto la adaptación a estas nuevas tendencias puede generar una ventaja competitiva. El no adaptarse haría que la agencia quede desactualizada, generando posible pérdida de clientes ya que no se le está ofreciendo el servicio que muchas otras agencias pueden sí estar ofertando.

## 2.3 Análisis de Competidores:

Basándonos en los anteriores apartados, podemos resaltar estos 3 competidores como los principales a enfrentar en el mercado de Bogotá Colombia:

### Figura 7

*Servicios Agencia Punto Rojo*



*Nota.* Inicio de página web, Fuente: Punto Rojo. (2025)

### ***Fortalezas:***

Según la entrevista realizada con Freddy Quiroga, gerente de la empresa en estudio, Punto Rojo representa un fuerte competidor debido a su enfoque en la creatividad e innovación. Estas características les permiten destacar en el mercado, atrayendo a clientes que valoran propuestas originales y diferenciadoras.

### ***Debilidades:***

A pesar de su ventaja creativa, Freddy señaló que los costos asociados a los servicios de Punto Rojo son significativamente más altos. Esto se debe a que apuntan principalmente a empresas más grandes, lo cual limita su alcance en segmentos más sensibles al precio. Esta situación representa una oportunidad para nuestra agencia, ya que los precios más accesibles pueden captar clientes que buscan una buena relación costo-beneficio.

## **Figura 8**

### *Servicios Neogek*



*Nota.* Inicio de página web, Fuente: Neogek. (2025)

***Fortalezas:***

Una de las principales fortalezas de Neogek es la calidad de sus asesorías. Freddy destaca que la experiencia y conocimiento que brindan a sus clientes constituye un valor agregado importante, siendo este un factor que influye positivamente en la decisión de los clientes al momento de elegir una agencia.

***Debilidades:***

Si bien son fuertes en la asesoría inicial, Freddy menciona que, según experiencias y comentarios que ha conocido, una de sus principales debilidades es el incumplimiento. Esto afecta negativamente la satisfacción del cliente, reduciendo la posibilidad de una recompra o de mantener una relación a largo plazo con la agencia.

### 3. Presentación del Modelo de Negocio con la Ficha de Planeación Estratégica (Lean Canva)

#### 3.1 Modelo de negocio, Lean Canva

Figura 9

Lean CANVA



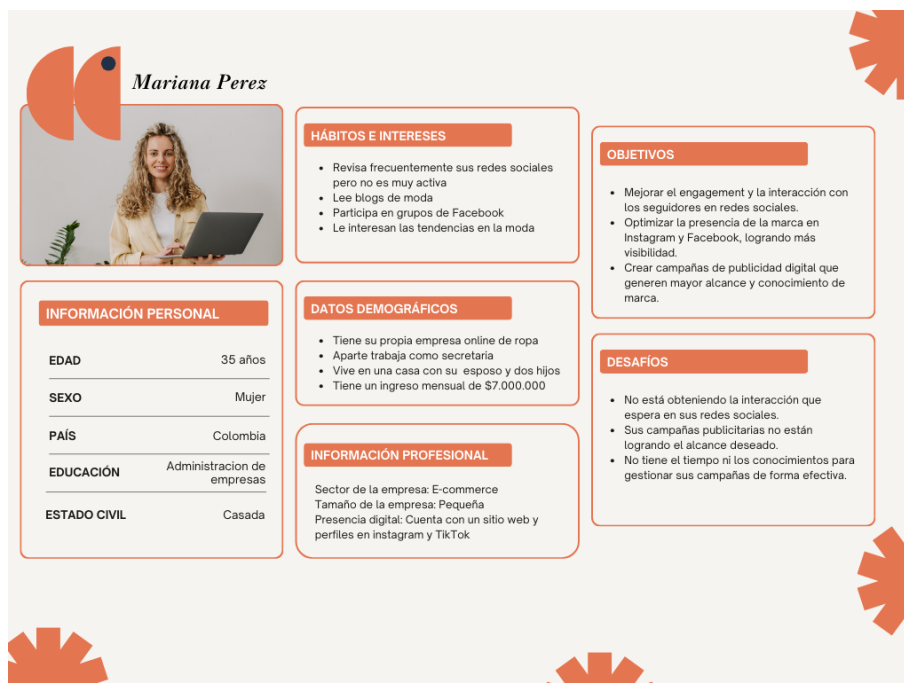
Fuente: Elaboración propia

## Conclusión:

El Lean Canvas nos ha permitido identificar de manera clara los problemas y oportunidades de la empresa, facilitando el diseño de soluciones estratégicas para mejorar su presencia digital. Al desarrollar los Buyer Personas, hemos obtenido una visión más profunda de las necesidades y comportamientos de nuestros clientes, lo que nos permitirá crear campañas de marketing más efectivas y personalizadas. Con esta información, podemos optimizar la estrategia digital, fortalecer la conexión con los clientes y maximizar el impacto de las acciones en redes sociales, contribuyendo al crecimiento y éxito de la empresa.

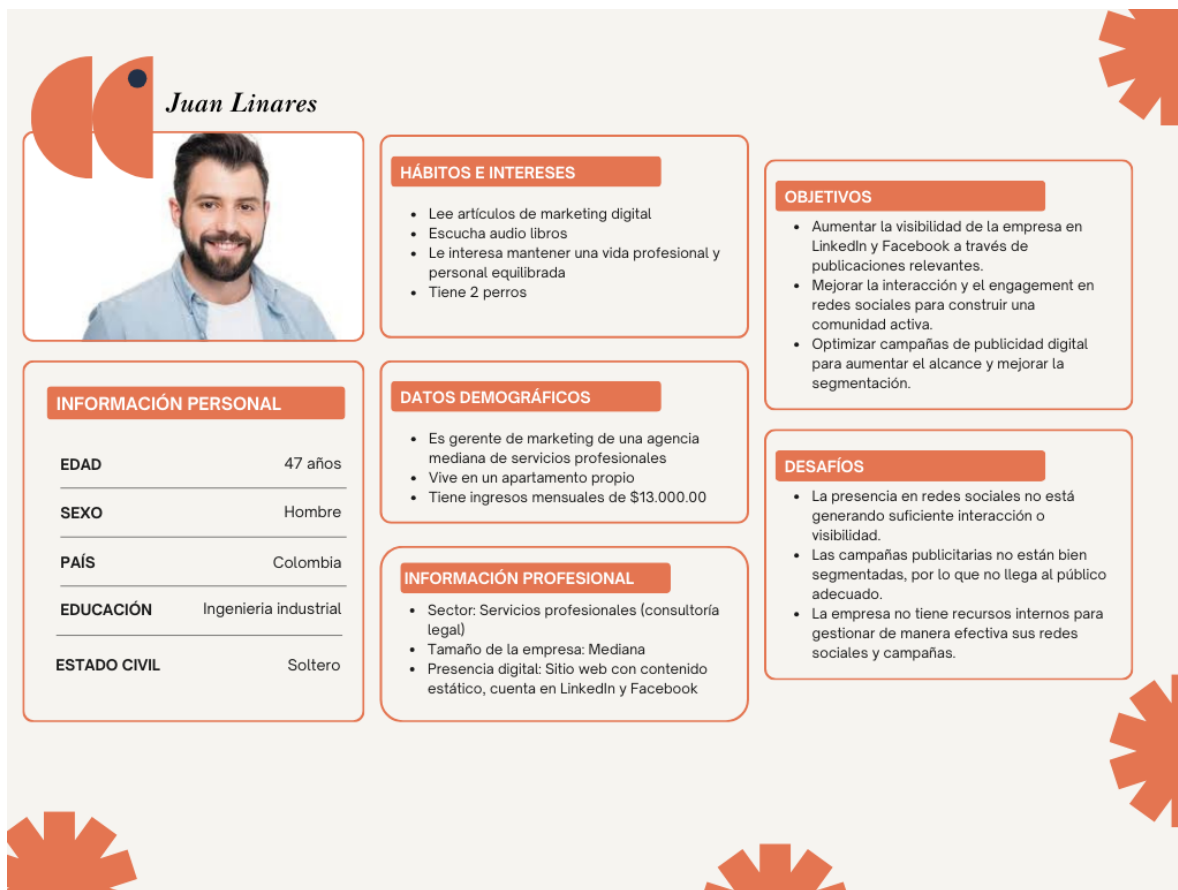
## Figura 10

### Buyer Persona



Fuente: Elaboración propia

Figura 11

*Early Adopters*

Fuente: Elaboración propia

#### 4. Perfil del gerente general

##### **Foto**

##### **Figura 12**

*Foto Gerente*



**Fuente:** Elaboración propia

##### **Información Personal Relevante:**

Nombre: Fredy Alexander Quiroga Duque

Formación Académica:

- Administración de Empresas
- Especialización en Marketing Digital

Certificaciones en Habilidades Blandas:

- Comercial
- Manejo de Equipos

#### Experiencia Laboral:

Fredy Quiroga cuenta con una sólida trayectoria en el ámbito empresarial, destacándose en roles de liderazgo y gestión. Su experiencia abarca desde la planificación estratégica hasta la implementación de campañas de marketing digital, lo que le ha permitido obtener resultados significativos en el crecimiento y posicionamiento de las organizaciones en las que ha colaborado. Además, su habilidad para liderar equipos multidisciplinarios ha sido clave para el logro de los objetivos corporativos.

#### Perfil Profesional y Logros:

Como profesional en Administración de Empresas con especialización en Marketing Digital, Fredy ha demostrado una capacidad excepcional para integrar estrategias comerciales con las nuevas tendencias digitales. Entre sus logros más destacados se encuentran:

- Incremento de Ventas: Implementación de estrategias de marketing que resultaron en un aumento del 25% en las ventas anuales.
- Optimización de Procesos: Desarrollo de procesos internos que mejoraron la eficiencia operativa en un 30%.
- Expansión de Mercado: Liderazgo en proyectos de expansión que llevaron a la empresa a nuevos mercados internacionales.

#### Habilidades y Competencias Relevantes:

Liderazgo: Capacidad para guiar y motivar equipos hacia el logro de metas comunes.

Estrategia Comercial: Diseño e implementación de planes de negocio efectivos.

Marketing Digital: Dominio de herramientas y técnicas para la promoción en entornos digitales.

Comunicación: Habilidad para transmitir ideas de manera clara y efectiva.

Gestión de Proyectos: Planificación y ejecución de proyectos alineados con los objetivos corporativos.

## **5. Tipo de Liderazgo del gerente general**

Fredy adopta un estilo de liderazgo democrático, caracterizado por la confianza en su equipo y la promoción de la autonomía. Su enfoque se centra en la revisión de entregables y en asegurar que todo esté al día y produzca resultados. Él cree firmemente que "liderar es acompañar y enseñar dando las herramientas", lo que implica proporcionar a su equipo los recursos necesarios para alcanzar el éxito sin necesidad de supervisión constante. Este estilo fomenta la responsabilidad individual y el desarrollo profesional de cada miembro del equipo.

### **Objetivo Personal:**

Fredy busca alcanzar un equilibrio entre sus ingresos y su vida personal, priorizando la calma y la paz en su día a día. Este objetivo refleja su compromiso con una vida laboral saludable y sostenible, que le permita disfrutar de sus logros profesionales sin comprometer su bienestar personal.

## **6. Diagnóstico de la compañía en las áreas: Comercial, Mercado, Financiero, Administrativo, y Producción.**

### **6.1 Área Comercial**

#### ***Fortalezas:***

- Aplicación de ventas consultivas que priorizan la personalización.
- Medición de cierres por eficiencia individual, no homogénea.
- Entrenamiento efectivo del equipo, lo cual reduce la necesidad de seguimiento constante.

#### ***Debilidades:***

- Falta de un CRM que permita trazabilidad del lead.
- No hay un sistema automatizado que dé alertas o seguimiento en tiempo real.
- Pérdida de oportunidades por falta de visibilidad del estado de los negocios abiertos.
- Estructura comercial dependiente de pocos perfiles clave.

***Oportunidades de Mejora:***

- Implementación de herramientas como HubSpot, Zoho CRM o Bitrix24 (bajo costo).
- Acompañamiento de dos nuevos cargos comerciales una vez se logre el crecimiento del 10-12%.

**6.2 Área de Mercadeo*****Fortalezas:***

- Estrategias claras como email marketing, referidos, y segmentación de pymes.
- Compra de bases de datos segmentadas y estrategia de beneficios por referidos (40-45%).

***Debilidades:***

- Falta de herramientas para medir efectividad de campañas en tiempo real.
- No hay un análisis competitivo consolidado (aunque está en proceso).
- Página web en proceso de actualización, se evidencia bajo rendimiento según PageSpeed ya que las métricas ni siquiera salen.

**Figura 13**

*Web google*



**Fuente:** Elaboración propia

- Mejorar la velocidad y experiencia de usuario de la web
- Usar SimilarWeb, Google Analytics y Hotjar para seguimiento de usuarios y conversión.

### 6.3 Área Financiera

Estado Actual:

#### *Rendimiento Operativo*

- Ingresos operacionales crecieron un 13,71% frente al año anterior, pasando de \$296.185.002 a \$336.792.518, lo que refleja una evolución comercial positiva, atribuible posiblemente a un mayor volumen de clientes o mejora en ticket promedio.
- La utilidad bruta, que se sitúa en \$160.391.531, crece un 6,52%, menor al crecimiento de ingresos, lo que confirma la presión en el margen bruto. No obstante, el margen sigue siendo sólido y muestra capacidad para absorber costos sin comprometer la rentabilidad general.
- La utilidad operacional aumenta un 7,13%, alcanzando los \$62.326.359. Esto indica una contención efectiva del gasto administrativo y de ventas, lo cual es muy positivo: la eficiencia operativa se mantiene, incluso con aumento en la actividad.
- Finalmente, la utilidad neta cierra en \$39.910.996, con un crecimiento del 8,14%, lo cual ratifica que el modelo de negocio es rentable y que el impacto de los impuestos y gastos no operacionales es limitado.

Conclusión: La operación sigue siendo robusta, con márgenes saludables y buena conversión de ingresos en ganancias reales. No hay señales de desbalance entre escalabilidad y control de gastos.

### ***Rentabilidad***

- Rentabilidad en ventas (47,62%): Por cada peso vendido, la empresa convierte casi 48 centavos en utilidad bruta. Este indicador es altísimo y poco común incluso en empresas maduras; confirma una estructura de costos eficiente y una fuerte propuesta de valor.
- Rentabilidad del capital propio (ROE – 712,85%): Este dato es excepcional. Indica que los socios están obteniendo más de 7 veces de retorno sobre su inversión inicial. Refleja un apalancamiento operativo muy bien manejado y que las utilidades retenidas están siendo reinvertidas eficientemente.
- Rentabilidad del capital total (256,99%): Aún considerando toda la inversión en la empresa (capital + pasivos), la utilidad generada supera 2,5 veces esa cifra. Esto es una clara señal de que los recursos están muy bien asignados.
- Rentabilidad de los activos (ROA – 371,54%): La empresa obtiene más de 3 veces de utilidad por cada peso invertido en activos. Implica un uso extremadamente eficiente de su infraestructura y recursos, y un ciclo operativo corto, donde cada activo genera ingresos de forma muy rápida.

Conclusión: Se trata de un modelo de negocio altamente rentable, donde se maximiza el retorno sobre cada unidad de inversión, tanto interna como externa. Ideal para escalar sin comprometer estabilidad financiera.

## 6.4 Liquidez y Rotación

- Prueba ácida (10,33): Muestra que la compañía puede cubrir más de 10 veces sus pasivos corrientes sin depender de inventarios. Esto denota una excelente posición de liquidez inmediata.
- Prueba defensiva (44,47%): Indica que el 44% de las obligaciones de corto plazo pueden cubrirse solo con caja y bancos. Aunque no tan elevada como la ácida, sigue siendo buena y da margen de maniobra ante emergencias o ciclos de cobro más largos.
- Capital de trabajo (\$26.776.778): Valor absoluto disponible después de cubrir obligaciones de corto plazo. Es un colchón financiero importante que respalda operaciones diarias y futuras inversiones sin necesidad de endeudamiento.
- Rotación de cartera (13,30 veces): La empresa cobra sus cuentas aproximadamente cada 27 días (365/13,3). Esto es ágil y efectivo, sugiriendo buena gestión del crédito y cobranzas. Ayuda además a sostener el flujo de caja de forma predecible.
- Rotación de caja y bancos (1,36 veces): Refleja una circulación moderada del efectivo en operaciones. Un número bajo puede indicar acumulación de liquidez o que hay margen para reinvertir más agresivamente el efectivo disponible.
- Rotación de activos totales (7,80 veces): Por cada peso invertido en activos, la empresa genera \$7,80 en ingresos.

Conclusión: La empresa presenta indicadores de liquidez y rotación altamente saludables. Tiene capital de trabajo suficiente, cobra rápido y maneja sus activos con gran eficiencia, lo cual la posiciona como una pyme financieramente sólida, con capacidad para soportar crecimiento sin necesidad urgente de financiación externa.

**Figura 14**

*Balance Quiroga Rangel*

<b>QUIROGA &amp; RANGEL SAS</b> <b>NIT.901157054-0</b> <small>(Dígitos expresados en pesos Colombianos)</small>		
INDICADOR	FORMULA	SUBSUELO 3D SAS
<b>RATIOS DE LIQUIDEZ</b>		
PRUEBA ACIDA	= (ACTIVO CORRIENTE - INVENTARIO) / PASIVO CORRIENTE	10,33
PRUEBA DEFENSIVA	= ((CAJA + BANCOS) / PASIVO CORRIENTE) * 100	44,47%
CAPITAL DE TRABAJO	= ACTIVO CORRIENTE - PASIVO CORRIENTE	26 776 778
LIQUIDEZ DE LAS CUENTAS POR COBRAR	= VENTAS / CUENTAS POR COBRAR	27,05
<b>RATIOS DE GESTION O ACTIVIDAD</b>		
ROTACION DE CARTERA	= ((PROMEDIO CUENTAS POR COBRAR * 360) / VENTAS	13,30
ROTACION DE INVENTARIOS	= (PROMEDIO INVENTARIOS * 360) / COSTOS DE VENTAS	-
ROTACION DE CAJA Y BANCOS	= ((CAJA + BANCOS) * 360) / VENTAS	1,36
ROTACION DE ACTIVOS TOTALES	= VENTAS / ACTIVOS TOTALES	7,80
<b>RATIOS DE ENDEUDAMIENTO Y APALANCAMIENTO</b>		
ENDEUDAMIENTO	= PASIVO / PATRIMONIO NETO	0,06
A CORTO PLAZO	= PASIVO CORRIENTE / PATRIMONIO NETO	0,05
A LARGO PLAZO	= PASIVO NO CORRIENTE / PATRIMONIO NETO	0,01
<b>RATIO DE RENTABILIDAD</b>		
RENTABILIDAD DE LA EMPRESA	= GANANCIA O PERDIDA BRUTA / ACTIVO NETO TOTAL	371,54%
RENTABILIDAD DE CAPITAL	= GANANCIA O PERDIDA NETA / PATRIMONIO	256,99%
RENTABILIDAD DEL CAPITAL PROPIO	= GANANCIA O PERDIDA NETA / (CAPITAL + RESERVAS + GANANCIAS NO REPARTIDAS)	712,85%
RENTABILIDAD EN VENTAS	= GANANCIA O PERDIDA BRUTA / VENTAS	47,67%

Fuente: Elaboración propia

## Figura 15

### Estado Quiroga Rangel

<b>QUIROGA &amp; RANGEL SAS</b> <b>NIT.901157054-0</b> <b>ESTADO DE SITUACION FINANCIERA</b> (Cifras expresadas en pesos Colombianos)	
<b>INDICADOR</b>	
INDICE DE LIQUIDEZ	10,33
INDICE ENDEUDAMIENTO	6,00%
RAZON DE COBERTURA DE INTERES	1.438,97
CAPITAL DE TRABAJO	26.776.778
RENTABILIDAD DEL PATRIMONIO	63,95%
RENTABILIDAD DEL ACTIVO	92,45%

Fuente: Elaboración propia

## Figura 16

### Estado resultado Quiroga Rangel

<b>QUIROGA &amp; RANGEL SAS</b> <b>NIT.901157054-0</b> <b>ESTADO DE SITUACION FINANCIERA</b> Por los años terminados el 31 de diciembre (Cifras expresadas en pesos Colombianos)					
ACTIVO	Reclasificaciones	2024	2023	Variación	%
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>					
Efectivo y Equivalente de Efectivo	1	16.475.939	14.333.076	2.130.406	14,93%
Cuentas Corrientes por Cobrar y otras Cuentas por Cobrar	2	12.946.389	9.807.896	3.138.343	31,17%
Inventarios	3	-	-	-	100,00%
Activos por Impuestos Corrientes	4	796.000	616.000	179.000	29,21%
<b>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</b>		<b>29.647.298</b>	<b>23.956.972</b>	<b>5.690.326</b>	<b>23,75%</b>
<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>					
Propiedades, plantas y Equipo	5	13.116.404	11.305.236	(1.811.168)	-1,12%
Impuesto diferido	6	425.863	422.217	(3.646)	-0,85%
<b>TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE</b>		<b>13.542.267</b>	<b>11.727.453</b>	<b>(1.814.814)</b>	<b>-1,53%</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>		<b>43.189.477</b>	<b>37.843.978</b>	<b>5.325.499</b>	<b>14,07%</b>
<b>PASIVO</b>					
<b>PASIVO CORRIENTE</b>					
Cuentas Corrientes por Pagar y Otras Cuentas por Pagar	7	2.226.764	4.389.864	(2.163.100)	-47,37%
Pasivos por Impuestos Corrientes	8	846.756	553.090	293.666	53,27%
Reservas y provisiones	9	-	-	-	100,00%
Otros Pasivos Reclasificados Corrientes	10	-	-	-	100,00%
Otros Pasivos No Reclasificados Corrientes	11	-	-	-	100,00%
<b>TOTAL PASIVO CORRIENTE</b>		<b>2.873.520</b>	<b>4.413.154</b>	<b>(1.540.433)</b>	<b>-35,64%</b>
<b>PASIVO NO CORRIENTE</b>					
Impuesto diferido	12	871.326	433.879	437.447	101,30%
<b>TOTAL PASIVO NO CORRIENTE</b>		<b>871.326</b>	<b>533.679</b>	<b>337.647</b>	<b>62,38%</b>
<b>TOTAL PASIVO</b>		<b>3.744.846</b>	<b>4.946.832</b>	<b>(1.201.986)</b>	<b>-24,40%</b>
<b>PATRIMONIO</b>					
Capital Social Emitido	13	10.000.000	10.000.000	0	0,00%
Reserva de Ejercicio Anterior		12.500.000	11.000.000	1.500.000	13,64%
Otras Reservas		-	-	0	100,00%
Reserva Provisión Ejercicio		39.916.896	38.953.911	962.985	2,47%
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>		<b>62.416.896</b>	<b>58.903.911</b>	<b>3.512.985</b>	<b>5,95%</b>
<b>TOTAL PASIVO MÁS PATRIMONIO</b>		<b>66.152.812</b>	<b>61.855.115</b>	<b>4.297.697</b>	<b>6,95%</b>

Freddy A. Quiroga Rojas  
Bogotá, Colombia  
C.C. 90.541.464

Johanna Torres Carvajal  
Ciénega, Colombia  
T.P. 142.898.7

Fuente: Elaboración propia

Figura 17

## Estado Resultados Quiroga Rangel

<b>QUIROGA &amp; RANGEL SAS</b>					
<b>NIT.901157054-0</b>					
<b>ESTADO DE RESULTADOS</b>					
Por los años terminados el 31 de diciembre					
(Cifras expresadas en pesos Colombianos)					
	Revelaciones	2024	2023	Variación	%
Ingresos por Actividades Ordinarias	<b>14</b>	336.792.518	296.185.002	40.607.516	13,71%
Costos de Ventas	<b>14</b>	(176.400.987)	(145.616.740)	(30.784.230)	21,14%
<b>GANANCIA BRUTA</b>		<b>160.391.531</b>	<b>150.568.253</b>	<b>9.823.277</b>	<b>6,52%</b>
Gastos de Administración	<b>15</b>	(80.410.182)	(77.402.847)	(3.007.335)	3,89%
Gastos de ventas		(17.654.990)	(14.969.037)	(2.685.953)	17,79%
Total gastos operacionales		(98.065.172)	(92.391.854)	(5.673.318)	6,14%
<b>GANANCIA OPERACIONAL</b>		<b>62.326.359</b>	<b>58.176.399</b>	<b>4.149.960</b>	<b>7,13%</b>
Ingresos no operacionales	<b>16</b>	2.259.953	1.157.107	1.102.846	95,31%
Gastos no operacionales	<b>17</b>	(1.235.525)	(752.663)	(482.862)	64,15%
Total Ingreso o gasto no operacional		1.024.428	404.444	619.984	153,29%
<b>GANANCIA ANTES DE IMPUESTOS</b>		<b>63.350.787</b>	<b>58.580.843</b>	<b>4.769.944</b>	<b>8,14%</b>
Gasto por Impuesto sobre la renta	<b>18</b>	(23.439.791)	(21.674.912)	(1.764.879)	8,14%
<b>GANANCIA TOTAL DEL AÑO</b>		<b>39.910.996</b>	<b>36.905.931</b>	<b>3.005.065</b>	<b>8,14%</b>

**Fredy A. Quiroga Duque**  
Representante Legal  
CC 79.541.464

**John Ferney Tinoco Carvajal**  
Contador Publico  
T.P. 141269-T

Fuente: Elaboración propia

## 6.5 Área Administrativa

### *Fortalezas:*

- Procesos claros y bien organizados gracias al tamaño reducido de la empresa.
- Automatización parcial con herramientas básicas de seguimiento.
- Flujo de trabajo ágil y comunicación directa.

### *Debilidades:*

- Dependencia de líderes clave.
- Ausencia de alertas automatizadas para seguimiento de campañas.

### *Recomendación:*

- Automatizar procesos con herramientas de bajo costo como Trello + Zapier o Notion + Slack.

## 6.6 Área de Producción

### *Estado Actual:*

- 2 personas encargadas del área.
- Mapeo claro de clientes y campañas.
- Uso de herramientas básicas de seguimiento.

### *Fortalezas:*

- Producción ajustada a campañas activas.
- Buen conocimiento de tiempos de entrega y calidad.

### *Debilidades:*

- Alta carga en pocas personas.
- Requiere automatización y crecimiento para escalar.

### *Recomendación:*

- Si se alcanza el crecimiento esperado, contratar 1 persona adicional.
- Digitalizar seguimiento con dashboards visuales **tipo Monday o ClickUp.**

## 7. Realizar un diagnóstico de los cargos más relevantes de la compañía.

### *Freddy – Gerente Comercial*

Estilo de Liderazgo: Estilo “I” en el modelo DISC (influencia).

Características:

- Líder elástico, enfocado en relaciones.
- No mide con metas iguales para todos; cada uno tiene métricas propias.
- Acompañamiento en base a resultados, no a procesos.
- Estilo flexible y centrado en la persona.

Fortalezas:

- Genera autonomía y confianza.
- Buen manejo de la venta consultiva.

Debilidades:

- Riesgo de falta de estructura y trazabilidad.
- Puede no identificar problemas operativos a tiempo.

***Jorge – Gerente Operativo***

Estilo de Liderazgo: Estilo “C” en el modelo DISC (consciencia).

Características:

- Muy estructurado y orientado a metas.
- Enfocado en tiempos, campañas y cumplimiento de cronogramas.
- Control y seguimiento detallado.

Fortalezas:

- Organización y control de producción.
- Seguimiento metódico y cumplimiento.

Debilidades:

- Puede generar rigidez.
- Poco margen para adaptación creativa o innovadora

## 7.1 Análisis del Sistema de Liderazgo

Tras el diagnóstico de los cargos, se presenta el análisis del modelo de liderazgo dual, conformado por Freddy como Gerente Comercial (estilo “I” - Influencia) y Jorge como Gerente Operativo (estilo “C” - Conciencia) según el modelo DISC. Esta combinación ofrece una sinergia interesante, aunque también plantea retos importantes. (Sylvia Melena, 2023)

## 7.2 Análisis de Estilos

- Freddy (Gerente Comercial - Estilo "I"): Su orientación a las relaciones y su enfoque consultivo son clave para conectar con los clientes y fomentar un equipo comercial adaptable. No obstante, la falta de procesos estandarizados y trazabilidad podría afectar la medición del desempeño y la escalabilidad comercial.
- Jorge (Gerente Operativo - Estilo "C"): Su estructura y enfoque en el cumplimiento de metas son esenciales para la eficiencia operativa y la calidad. Sin embargo, su rigidez podría limitar la capacidad de adaptación y la innovación en los procesos.

### 7.3 Evaluación del Liderazgo Dual

La efectividad de este sistema dependerá de la colaboración, la comunicación abierta y la clara definición de roles.

#### Potenciales Beneficios

- Equilibrio entre relación con clientes y eficiencia operativa.
- Fomento de la autonomía con control y seguimiento riguroso.
- Innovación estructurada, combinando ideas de mercado con ejecución ordenada.

#### Potenciales Desafíos

- Desconexión estratégica si no se alinean objetivos.
- Conflictos en la toma de decisiones por diferencias de enfoque.
- Pérdida de agilidad debido a la rigidez o falta de estructura.

En conclusión, el sistema de liderazgo dual que combina un estilo "I" en la gestión comercial y un estilo "C" en la gestión operativa presenta una estructura con potencial para el éxito, siempre y cuando se implementen mecanismos para fomentar la comunicación efectiva, la colaboración y la alineación estratégica. La capacidad de la organización para integrar la orientación al cliente con la eficiencia operativa y para equilibrar la flexibilidad con la estructura será determinante para su desempeño.

## **8. DOFA Cruzado**

### ***8.1 DOFA***

Con el propósito de comprender mejor la situación actual de Quiroga y Rangel SAS y tomar decisiones estratégicas más acertadas, llevamos a cabo un análisis DOFA. Este ejercicio nos permitió observar de manera integral los aspectos internos que fortalecen a la empresa, así como aquellos que representan un reto en su operación diaria. Además, identificamos factores externos del entorno que podrían abrir nuevas oportunidades de crecimiento, así como riesgos que son fundamentales a tener en cuenta.

#### ***8.1.1 Debilidades***

D1 Falta de automatización: Carecen de procesos automatizados, lo que limita la eficiencia operativa y la capacidad de gestionar un mayor volumen de clientes de una manera más efectiva.

D2 Presencia Limitada en Redes Sociales: no están muy activos en las redes sociales, no tienen una presencia continua por lo que es más difícil llegar a nuevos clientes o que ellos pueden ver información actualizada

D3 Recursos Limitados: Como empresa pequeña, enfrentan limitaciones en términos de presupuesto y personal, lo que dificulta la expansión de operaciones o la inversión en innovación.

### ***8.1.2 Oportunidades***

O1. Crecimiento Global del Marketing Digital: La expansión continua del marketing digital a nivel global brinda numerosas oportunidades para captar nuevos clientes y explorar mercados internacionales.

O2. Auge del Comercio Electrónico en Colombia: El creciente volumen de transacciones de comercio electrónico en Colombia abre nuevas posibilidades para ofrecer más servicios.

O3. Uso Masivo de Redes Sociales: La popularidad en aumento de las redes sociales ofrece a la empresa la oportunidad de ampliar su alcance y engagement con audiencias diversas.

O4. Penetración de Mercado: Con las pequeñas y medianas empresas representando más del 99% de las empresas activas en Colombia, existe un gran número de potenciales clientes aún por alcanzar.

### **8.1.3 Fortalezas**

F1. Experiencia consolidada: Quiroga & Rangel SAS ha logrado construir una trayectoria sólida en el marketing digital. Aunque su enfoque son las empresas pequeñas y medianas, el hecho de trabajar con un cliente tan reconocido como El Tiempo, les da credibilidad y prestigio.

F2. Fidelidad de Clientes: Uno de los mayores logros, es la fidelidad que los clientes le tienen a Quiroga & Rangel SAS, muchos siguen trabajando con ellos hace años y la recomiendan con confianza, además de referir a otras empresas.

F3. Enfoque Personalizado y Transparencia: Destacándose por su capacidad para ofrecer soluciones personalizadas, adaptadas a las necesidades específicas de cada cliente, la empresa mantiene una comunicación abierta y honesta, lo que fortalece las relaciones comerciales y genera más confianza.

### **8.1.4 Amenazas**

A1. Saturación del Mercado: El aumento en el número de competidores dentro del sector del marketing digital hace que sea más desafiante diferenciarse y captar nuevos clientes.

A2. Cambios Rápidos en las Plataformas Digitales: Las actualizaciones y cambios constantes en las plataformas digitales requieren una adaptación rápida y continua.

A3. Saturación de Contenido: La abundancia de contenido disponible en línea hace que sea más difícil destacar y captar la atención del público objetivo.

## 8.2 DOFA Cruzado

A partir del análisis DOFA, desarrollamos un DOFA cruzado con el fin de conectar estratégicamente los factores internos y externos identificados. Con esta herramienta formulamos estrategias concretas que aprovechan las fortalezas, reducen las debilidades, capitalizan las oportunidades y enfrentan las amenazas, alineadas con la realidad y los objetivos de Quiroga y Rangel SAS.

### 8.2.1 Estrategias FO (*Fortalezas + Oportunidades*)

FO1 (F1 + O2 + O4) Diseñar paquetes de servicios digitales:

Aprovechando su experiencia en marketing digital y la amplia presencia de pymes en Colombia, Quiroga & Rangel SAS puede diseñar tres paquetes estándar de servicios (básico, intermedio y premium), enfocados en las necesidades más comunes de este segmento. Esto permitirá llegar a más empresas que no cuentan con recursos suficientes para contratar servicios personalizados.

FO2 (F2 + O1 + O3) Campañas digitales con testimonios:

Utilizando la fidelidad de sus clientes y el respaldo de haber trabajado con El Tiempo, la empresa puede lanzar campañas en redes sociales que muestren testimonios auténticos, procesos reales y resultados concretos, fortaleciendo su imagen y aumentando su alcance.

### **8.2.2 Estrategias DO (Debilidades + Oportunidades)**

DO1 (D1 + D3 + O4) Implementación de herramientas de automatización:

Ante la falta de automatización y el crecimiento del marketing digital, Quiroga & Rangel puede empezar implementando herramientas de automatización gratuitas que le ayuden a gestionar de una manera más efectiva sus clientes para poder tener capacidad operativa para más clientes.

DO2 (D2 + O3 + O2) Fortalecimiento de presencia digital:

Ya que Quiroga & Rangel SAS tiene una presencia limitada en redes, se puede desarrollar una estrategia de contenido diversificado (tips, casos de éxito, historias, tendencias) y campañas enfocadas en servicios para e-commerce, aprovechando el auge del comercio electrónico en Colombia.

### **8.2.3 Estrategias FA (Fortalezas + Amenazas)**

FA1 (F1 + A1 + A2) Capacitación continua:

Implementar una cultura de actualización constante. Esto incluye asistir a webinars, certificaciones gratuitas y estar al tanto de las tendencias en plataformas clave. Así, podrán adaptarse con rapidez frente a los cambios en algoritmos o plataformas, manteniéndose competitivos.

FA2 (F1 + A1) Cursos cortos y prácticos sobre marketing digital:

Aprovechando su experiencia y para diversificar sus ingresos, se puede diseñar e impartir cursos virtuales especializados dirigidos a emprendedores, pequeñas empresas y nuevos creadores de contenido.

### **8.2.4 Estrategias DA (Debilidades + Amenazas)**

DA1 (D2 + A3) Inbound marketing, SEO y contenido evergreen:

Para aumentar su presencia digital y contrarrestar la saturación de contenido online, la empresa puede construir una estrategia de contenido evergreen (blogs, videos explicativos, recursos gratuitos) optimizado para SEO local en Bogotá y otras ciudades en Colombia.

DA2 (D1 + D2 + A1) Tableros internos con métricas de eficiencia y resultados:

Implementar métricas claras (tiempos de entrega, efectividad de campañas, retención de clientes) les permitirá entender mejor cómo están funcionando sus procesos y dónde pueden mejorar. Esto, además de apoyar decisiones, optimiza el trabajo con los recursos que ya tienen.

## 9. Definición Y Determinación Del Plan De Mejora

El plan de mejora para Quiroga Rangel SAS optimiza la conversión de prospectos en clientes mediante un **embudo de ventas de tres etapas**, abordando áreas clave con estrategias específicas. Para su ejecución, se requieren dos roles esenciales: **Especialista en SEO/SEM** y **Account Manager**, quienes garantizan el desarrollo y aplicación efectiva del plan.

Las estrategias principales incluyen contenido educativo para Pymes, email marketing segmentado, auditorías gratuitas, propuestas personalizadas, pagos flexibles, onboarding eficiente y un programa de fidelización. Todo esto se alinea con el liderazgo democrático del gerente y aprovecha el crecimiento proyectado del 15.7% del sector hasta 2030. (Vega & Rodríguez, 2019)

Aunque la empresa cuenta con una estructura comercial y logística sólida, su canal online carece del posicionamiento necesario. Con un 71% de usuarios realizando compras frecuentes en línea y más de 39 millones de colombianos conectados, fortalecer su e-commerce representa una oportunidad crucial para reducir la dependencia de marketplaces externos.

Se propone personalizar la experiencia de compra, atraer nuevos públicos y mejorar la relación con los clientes, en línea con las tendencias de consumo de 2025, a pesar de las limitaciones actuales en inversión tecnológica.

### **Objetivo General**

Mejorar el posicionamiento del e-commerce de Rangel SAS mediante estrategias de contenido digital, optimización SEO/SEM y facilidades de pago, con el propósito de atraer nuevos clientes, fortalecer el canal propio y optimizar la experiencia de compra, incrementando la rentabilidad en un 15%, el volumen de ventas en un 20% y la fidelización de clientes en un 25% en un plazo de 12 meses

### **Funnel de E-Commerce**

#### **TOFU – Atracción y Conciencia**

**Objetivo:** Aumentar en un 20% el tráfico hacia la tienda online de Rangel SAS en los próximos 3 meses, mediante estrategias de contenido en redes sociales que generen al menos 2.500 impresiones mensuales y aumenten en un 10% el ticket promedio de los visitantes provenientes de estas publicaciones.

#### **Estrategias:**

- Creación de contenido visual atractivo (infografías, videos cortos, imágenes promocionales).
- Publicaciones educativas sobre los productos clave y sus beneficios.
- Campañas publicitarias segmentadas en Facebook, Instagram y TikTok.

- Monitoreo de métricas como impresiones, CTR y tráfico generado.

### **MOFU – Interés y Consideración**

**Objetivo:** Aumentar en un 30% el tráfico orgánico mensual promedio de Rangel SAS durante los próximos 9 meses mediante optimización SEO y campañas SEM.

#### **Estrategias:**

- Investigación y optimización de palabras clave relevantes para la industria.
- Creación de contenido optimizado con estrategias on-page y off-page.
- Implementación de campañas SEM en Google Ads para atraer clientes con alta intención de compra.
- Uso de herramientas analíticas como Google Analytics y Search Console para mejorar el posicionamiento.

### **BOFU – Conversión**

**Objetivo:** Lograr que al menos el 15% de los clientes que reciban campañas de email marketing completen su compra utilizando los métodos de pago financiado disponibles en un plazo de 4 meses.

#### **Estrategias:**

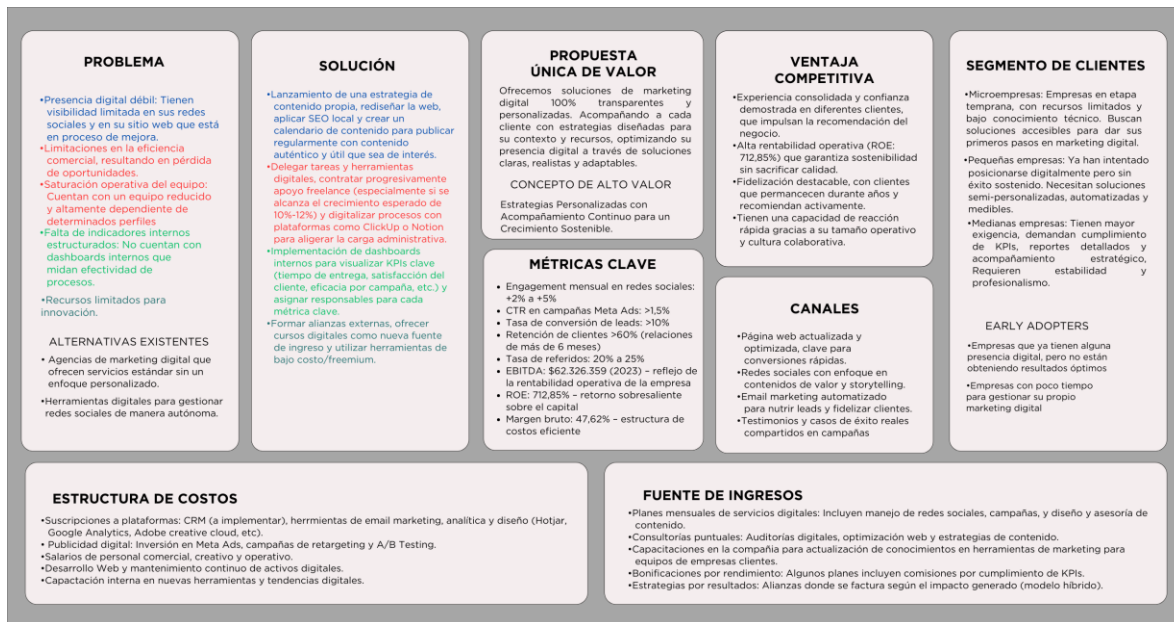
- Campañas de email marketing con contenido personalizado y segmentado.
- Implementación del método de pago financiado dentro del checkout.
- Integración de referencias de pago únicas en la plataforma.
- Optimización de la experiencia del usuario para facilitar la conversión.

## 10. Lean canva adaptado al plan de mejora

Después de la reevaluación del plan de mejora inicial, se identificaron diferentes elementos que requieren de una alineación con el nuevo plan de mejora, que son presentados en el Lean Canva aplicados teniendo en cuenta el planteamiento anterior.

Figura 18

### Lean Canva Adaptado



Fuente: Elaboración propia

El desarrollo del Lean Canvas permitió identificar con claridad los desafíos diferenciados que enfrentan los segmentos de micro, pequeñas y medianas empresas en cuanto a su presencia digital. En un contexto donde muchas agencias ofrecen servicios estandarizados, Quiroga Rangel S.A.S. se posiciona como un aliado estratégico que adapta sus soluciones al nivel de madurez digital y recursos de cada cliente. Esta ventaja permite construir relaciones a largo plazo basadas en confianza, lo cual se traduce en una alta retención de clientes y una fuerte fuente de referidos.

A través del análisis de problemas y propuestas, se detectaron áreas críticas de mejora interna como la ausencia de un CRM, falta de automatización y seguimiento de campañas en tiempo real, las cuales están afectando la trazabilidad y eficiencia comercial; la implementación de herramientas como una acción clave para aumentar las tasas de conversión y reducir la pérdida de leads, esto no solo mejora la eficiencia operativa, sino que también libera capacidad del equipo para enfocarse en tareas de mayor valor agregado.

Desde el punto de vista financiero, la empresa demuestra una estructura muy sólida:

Con una rentabilidad sobre capital propio (ROE) de 712,85%, la empresa convierte eficientemente cada peso invertido en ganancias.

El margen bruto de 47,62% confirma un modelo de costos optimizado y una propuesta de valor bien percibida.

La rotación de cartera de 13,3 veces al año refleja una operación ágil y con buena gestión de flujo de caja.

Estas métricas no solo validan la viabilidad del negocio, sino que lo posicionan como una pyme ideal para escalar operaciones. No obstante, es crucial priorizar la profesionalización del área comercial y automatización de la producción para sostener ese crecimiento sin saturar al equipo actual.

Además, la implementación de métricas clave específicas y alcanzables como CTR en campañas, tasa de conversión de leads o engagement en redes sociales responde a una necesidad crítica del negocio: estructurar sus indicadores internos para medir efectividad y rendimiento comercial, esta orientación a resultados mejora la toma de decisiones y refuerza la propuesta de valor ante los clientes.

Finalmente, el diseño de Buyer Persona y el análisis por segmento permiten ahora establecer campañas específicas con objetivos medibles, desde el aumento del engagement mensual (2%-5%) hasta la mejora del CTR y la retención de clientes (>60%), contribuyendo directamente al crecimiento sostenible del negocio.

## **11. Definir las tácticas o las etapas del embudo a desarrollar en el área comercial/mercado teniendo como fin aumentar revenue de la empresa**

Las siguientes son las tácticas planteadas para lograr el objetivo anteriormente estipulado y cumplir los objetivos estratégicos definidos:

### **11.1 TOFU (Top of Funnel) – Atracción y Conciencia**

Tácticas propuestas:

- Publicidad paga en redes sociales (Facebook, Instagram, TikTok): Campañas segmentadas por intereses y comportamiento, enfocadas en dar visibilidad a productos clave.
- Contenido de valor en blogs y redes sociales: Publicaciones educativas, lifestyle, tendencias del sector y guías rápidas relacionadas con los productos.
- Videos cortos promocionales: Reels y TikToks con testimonios de clientes, unboxings, y demostraciones de uso.
- Anuncios pagados orientados a atracción (awareness): Uso de carruseles, videos y stories con llamados a la acción claros.
- Métricas clave: Impresiones, CTR, tráfico web generado y engagement en redes sociales.

## 11.2. MOFU (Middle of Funnel) – Interés y Consideración

Tácticas propuestas:

- Guías descargables y recursos gratuitos: Ebooks o PDFs con consejos útiles relacionados con los productos o servicios.
- Auditorías gratuitas o tests personalizados: Incentivos para generar engagement y capturar leads calificados.
- Email marketing de nutrición: Flujos automatizados con contenido educativo, promociones exclusivas y testimonios.
- Remarketing en redes sociales y Google Ads: Campañas para impactar nuevamente a usuarios que interactuaron sin convertir.
- Optimización SEO y campañas SEM: Creación de contenido con palabras clave estratégicas y anuncios de búsqueda orientados a conversión.

El siguiente es un diseño para la parte el formato de interés

**Figura 19***Mockup Solicitud*

The mockup features a light gray background. On the left, there is a header with an icon of a laptop displaying a checklist and a magnifying glass icon. Below this, the text reads: **¡SOLICITA TU AUDITORÍA DIGITAL GRATUITA!** followed by **Te entregamos un análisis personalizado en 24 horas**. At the bottom of this section are three icons: a clipboard with checkmarks, a list of items, and a dashboard with a pie chart and bar graph. On the right side, there is a form with three input fields labeled **Nombre**, **Correo**, and **Empresa**. Below the form is a prominent orange button with the text **SOLICITAR AHORA**.

**Fuente:** Elaboración Propia

### 11.3 BOFU (Bottom of Funnel) – Conversión

Tácticas propuestas:

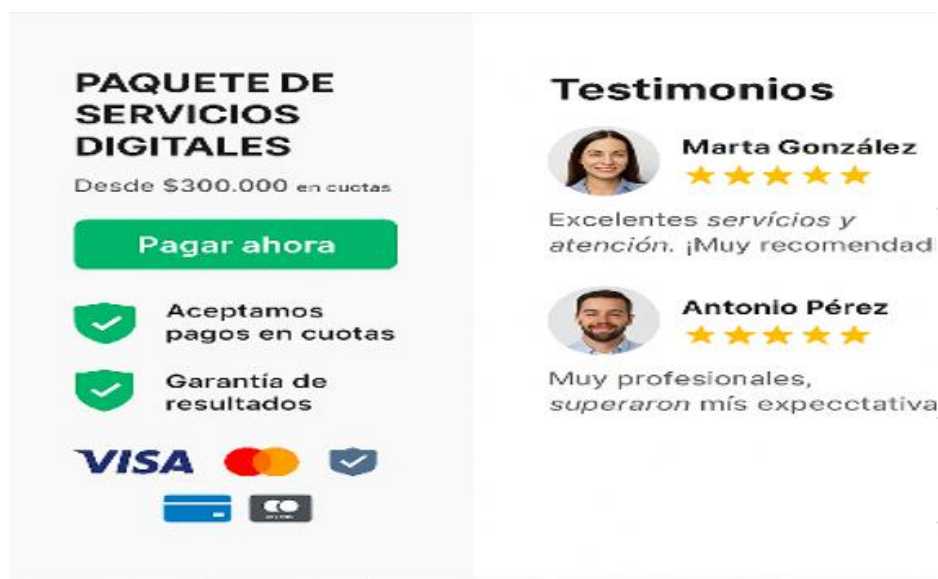
- Checkout optimizado con facilidades de pago: Inclusión de métodos de pago financiado, referidos y cupones para nuevos usuarios.
- Testimonios y casos de éxito integrados en la experiencia de compra: Uso de contenido social proof dentro del funnel final.

- Campañas de email personalizadas: Recomendaciones de productos, carritos abandonados, y beneficios exclusivos para cerrar la compra.
- Programa de referidos y recompensas: Incentivos para que los clientes actuales traigan nuevos compradores.
- Segmentación avanzada y automatización: Uso de herramientas CRM para mejorar la conversión de leads calientes.

El siguiente es un diseño para la parte de conversión

**Figura 20**

*mockup Pagos*



**Fuente:** Elaboración Propia

En la siguiente imagen podemos observar como cada objetivo se relaciona con el DOFA cruzado para poder sustentar las elecciones.

**Tabla 1**

*Embudo de ventas*

Etapa	Objetivo	Tácticas principales	Estrategias DOFA Cruzado
<b>TOFU</b>	Generar reconocimiento de marca y captación inicial de prospectos	1. Publicaciones educativas en blog y LinkedIn (artículos sobre tendencias en marketing digital) 2. Videos cortos (Reels/TikTok) con tips prácticos 3. Campañas de Ads en Facebook e Instagram	DA1: Contenido evergreen FO1: Paquetes de servicios para pymes
<b>MOFU</b>	Convertir tráfico en leads cualificados	1. Landing page de auditoría gratuita de presencia digital 2. Webinars y guías descargables ("Cómo optimizar tu web en 3 pasos") 3. Remarketing segmentado en Google Ads y Meta Ads 4. Newsletters con casos de éxito de clientes actuales	DO1: Implementación de CRM y automatización FO2: Testimonios y respaldo de clientes
<b>BOFU</b>	Transformar leads en clientes y promover recompra	1. Emails personalizados con ofertas de paquetes de servicio 2. Programa de referidos con incentivos (descuento en próximas campañas) 3. Sección de testimonios destacados en landing pages 4. Checkout con opciones de pago en cuotas	FO2: Uso de testimonios auténticos DA1: Pagos flexibles para fidelizar

Fuente: Elaboración Propia

## 12. Presentar un proyecto de ventas

Para la proyección de ventas tomamos como base 336.792.518 como un promedio de ventas histórico.

**Tabla 2**

### *Presupuesto de ventas*

Cargo	Etapas	Revenue mensual (€)	Comisión (SOBRE VENTA)	Comisión mensual (€)		INGRESO HISTORICO	336792518
Especialista Workshops	TOFU	\$ 4.005.024	5%	\$ 200.251		TOFU	14%
Actividades Digitales	MOFU	\$ 7.218.586	10%	\$ 721.859		MOFU	26%
Account Manager	BOFU	\$ 16.842.433	13%	\$ 2.189.516		BOFU	60%

**Fuente:** Elaboración Propia

Nuestro presupuesto de ventas lo dividimos en las tres partes de nuestro embudo y a cada una le distribuimos un porcentaje para poder evaluar el costo de cada una.

Para que el resultado final nos diera ejecutamos el siguiente proceso:

**Tabla 3**

*Desarrollo de embudo de ventas*

Código	Servicio	Descripción resumida
S1	Diseño de páginas web	Desarrollo de sitios personalizados adaptados a empresas y marcas
S2	SEO / SEM y campañas digitales	Optimización de motores de búsqueda y publicidad paga en Google Ads y Meta Ads
S3	Gestión de redes sociales	Administración de contenido y comunidad en plataformas como Instagram y Facebook
S4	Email marketing y automatización	Campañas por correo, flujos automatizados, embudos de conversión
S5	Formación y talleres digitales	Cursos, workshops y mentorías virtuales para pymes y emprendedores

**Fuente:** Elaboración Propia

Iniciamos con una descripción por tarea para poder entender que debería ser calculado en nuestro presupuesto.

**Tabla 4***Cálculo de costos*

Servicio	% asignado	Justificación resumida	CALCULO
Diseño web (S1)	28%	Servicio estructural y más valorizado por cliente pyme	\$ 94.301.905
SEO / SEM (S2)	22%	Alto impacto en captación, DOFA lo vincula a resultados	\$ 74.094.354
Redes sociales (S3)	20%	Parte central de la ejecución diaria y visibilidad	\$ 67.358.504
Email marketing (S4)	15%	Automatización emergente, aún con menor peso proporcional	\$ 50.518.878
Formación (S5)	15%	Iniciativa destacada en FO2, con potencial pero en expansión	\$ 50.518.878

**Fuente:** Elaboración Propia

Después asignamos un porcentaje de presupuesto por necesidad del servicio, teniendo en cuenta los costos que se manejan en el mercado y en páginas de empleo, cada porcentaje tomo como base el historial de ventas que dijimos al inicio del ejercicio.

**Tabla 5***Propuesta de ventas*

Q1	Q2	Q3	Q4
22%	28%	20%	30%
\$ 20.746.419	\$ 26.404.533	\$ 18.860.381	\$ 28.290.572
\$ 16.300.758	\$ 20.746.419	\$ 14.818.871	\$ 22.228.306
\$ 14.818.871	\$ 18.860.381	\$ 13.471.701	\$ 20.207.551
\$ 11.114.153	\$ 14.145.286	\$ 10.103.776	\$ 15.155.663
\$ 11.114.153	\$ 14.145.286	\$ 10.103.776	\$ 15.155.663
7409435418%	\$ 94.301.905	\$ 67.358.504	\$ 101.037.756

**Fuente:** Elaboración Propia

Por último dividimos por los 4 quarters del año para entender cuál sería la inversión anual y si lográbamos llegar al objetivo inicial

**13. Presentar un PYG de la empresa con los nuevos servicios incluidos y cargos necesarios a incluir.**

**Tabla 6**

*Conceptos de ventas*

3				
Concepto	Valor (€)	Concepto	Valor histórico	Proyección 10 %
Ingresos operacionales	\$ 336.792.519,00	Ingresos operacionales	\$ 336.792.518	\$ 370.471.770
Utilidad bruta	\$ 160.391.531,00	(-) Costos de venta (52,38 %)	\$ 176.400.987	\$ 194.053.113
Utilidad operacional	\$ 62.326.359,00	Utilidad bruta (47,62 %)	\$ 160.391.531	\$ 176.418.657
Utilidad neta	\$ 39.910.996,00	(-) Gastos operacionales (39,51 %)	\$ 98.065.172	\$ 107.871.689
		Utilidad operacional	\$ 62.326.359	\$ 68.546.968
		(-) Impuestos y otros (aprox. 36 %)	\$ 22.415.363	\$ 24.656.899
		Utilidad neta del ejercicio	\$ 39.910.996	\$ 43.890.068

**Fuente:** Elaboración Propia

## 14. Conclusiones y recomendaciones

Para nuestras recomendaciones finales resaltamos las siguientes:

### 1. Implementar un CRM y herramientas de automatización

Para optimizar la gestión de leads y el seguimiento en MOFU/BOFU, se recomienda adoptar una solución de bajo costo (Zoho CRM, Bitrix24) junto con flujos automatizados de email marketing y alertas de pipeline.

### 2. Fortalecer el contenido educativo y SEO

Incrementar la producción de artículos y videos evergreen (fase TOFU) con base en palabras clave estratégicas que mejoren el posicionamiento orgánico y reduzcan el costo de adquisición de clientes.

### 3. Monitoreo continuo de KPIs y mejora iterativa

Establecer paneles de control (dashboard) que integren métricas de tráfico, tasa de conversión, CPA y LTV. Realizar revisiones quincenales para ajustar presupuestos de ads y contenido según rendimiento real.

### 4. Programa de fidelización y upselling

Diseñar un plan de referidos y paquetes de servicios complementarios para clientes existentes, de modo que aumente la frecuencia de compra y el ticket promedio, apoyado en los testimonios y casos de éxito de la fase BOFU.

## 15. Bibliografía

- Agencia Marketing Digital. (2020). *¿Una agencia de marketing digital por qué es importante?* agenciadigitalamd. <https://agenciadigitalamd.com/marketing-digital/importante-negocio-contar-agencia-marketing-digital/>
- Alcaldía de Bogotá. (2024). *Transformación Digital Empresarial*. <https://tic.bogota.gov.co/sites/default/files/2023-11/doctransformaciondigitalempresarial.pdf>
- Cámara Colombiana de Comercio Electrónico. (2023). El eCommerce en Colombia: Un mercado en constante expansión y oportunidades. *Cámara Colombiana de Comercio Electrónico*. <https://ccce.org.co/noticias/el-ecommerce-en-colombia-un-mercado-en-constante-expansion-y-oportunidades/>
- Cecilia Valleboni. (2024). *Dejó la carrera corporativa y hoy lidera la empresa familiar que se dedica al boxeo*. Forbes Argentina. <https://www.forbesargentina.com/liderazgo/dejo-carrera-corporativa-hoy-lidera-empresa-familiar-dedica-boxeo-n47086>
- Gobierno de Colombia. (2024). *Mercadeo y publicidad digital siguen creciendo en el país—* *Mercadeo y publicidad digital siguen creciendo en el país*. MINTIC Colombia. <https://www.mintic.gov.co/portal/715/w3-article-396198.html>
- Gobierno de Colombia. (s.f). *Teletrabajo*. Teletrabajo Incluyente y Seguro. <https://teletrabajo.gov.co/814/w3-article-13459.html>

- Kotler, P., & Keller, K. L. (2012). *Marketing management* (14th [ed.]). Prentice Hall.  
<https://www.leo.edu.pe/wp-content/uploads/2019/12/direccion-de-marketing-philip-kotler-1.pdf>
- Neogek. (2025). *Inicio—Neogek Diseño Web Profesional Empresarial*. <https://neogek.com/>
- Oracle. (2025). *¿Qué es la automatización del marketing?*  
<https://www.oracle.com/mx/cx/marketing/automation/what-is-marketing-automation/>
- Punto Rojo. (2025). *Soluciones digitales para marcas líderes | Punto Rojo*. <https://puntorojo.com>
- Sectorial. (2024). *Colombia—Informe del Sector de Publicidad—Septiembre 2024 | EMIS Next*.  
<https://www-emis-com.ez.urosario.edu.co/v2/documents/report/837560304/?keyword=crecimiento%20marketing%20digital>
- Símbolo. (2025). *Tendencias de Marketing Digital en Colombia 2025. Agencia de marketing*.  
<https://www.simbolointeractivo.com/tendencias-de-marketing-digital-en-colombia-2025/>
- Suárez, M. C. (2024). *Así está la inversión en publicidad digital en Colombia: Redes sociales ganan terreno*. Bloomberg Línea.  
<https://www.bloomberglinea.com/latinoamerica/colombia/asi-esta-la-inversion-en-publicidad-digital-en-colombia-redes-sociales-ganan-terreno/>
- Sylvia Melena. (2023). *Los cuatro estilos de comunicación y liderazgo del Modelo DISC. LeadershipStrength.Com*. <https://leadershipstrength.com/2023/02/23/modelo-disc/>
- Valentina Duque. (2024). *The top 5 digital marketing strategies used by Latin American companies | EMIS Next. Americas Market Intelligence*. <https://www-emis-com.ez.urosario.edu.co/v2/documents/report/833287757/?keyword=marketing%20digital>

Vega, C. R., & Rodríguez, J. C. (2019). *BARRERAS DE LAS PYMES EN COLOMBIA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE ESTRATEGIAS Y HERRAMIENTAS DE MARKETING DIGITAL*. <https://bibliotecadigital.ccb.org.co/server/api/core/bitstreams/c114a1e6-0f74-4315-b82f-dc70284bdfc1/content>