

**TECNOLÓGICO DE COSTA RICA
ESCUELA DE COMPUTACIÓN
PROGRAMA DE MAESTRÍA EN COMPUTACIÓN**



TEC

Instituto Tecnológico de Costa Rica

**PROPUESTA DE PLAN ESTRATÉGICO DE NEGOCIOS DIGITAL
PARA LA ACADEMIA DE BAILE SON LATINOS**

**Proyecto de Graduación
para optar por la Maestría Profesional en Computación
con énfasis en Sistemas de Información**

Estudiante: Andrés David García Guzmán.

Profesor Asesor:

Ronald Monge

**Cartago, Costa Rica
2018**



This work is licensed under a [Creative Commons Attribution 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

Dedicatoria

A Dios, que siempre ha estado de mi lado y me ha otorgado las fuerzas y sabiduría en los caminos que he decidido recorrer como lo ha sido esta maestría. A mis padres, Rebeca y Gerardo, que siempre me apoyan de manera incondicional y se han preocupado por brindarme toda la ayuda posible en mi vida académica.

Agradecimientos

A mis padres, por motivarme a superarme y ser un ejemplo en mi vida. A mi amiga Beatriz, quien fue mi compañera en el bachillerato y posteriormente en esta maestría y también pareja de tango, muchas gracias por todas las experiencias que hemos vivido. A mis compañeros de la maestría en muchos de los cursos: Soledad, Juan Daniel, Raúl, Nelson, de los que aprendí mucho. A todos los profesores del programa, quienes dieron lo mejor de sí para el crecimiento académico de los estudiantes. A la academia de baile Son Latinos, por abrir sus puertas para poder desarrollar este proyecto y también por permitirme ser parte de su equipo de instructores. A la danza que motivo el desarrollo de este proyecto.

Y a todos mis seres queridos, que Dios los bendiga.

APROBACIÓN DE PROYECTO

**" Propuesta de Plan Estratégico de Negocios Digital para la
Academia de Baile Son Latinos."**

TRIBUNAL EXAMINADOR


Máster Ronald Monge Monge
Profesor Asesor


Dr. Jennifer Solano Cordero
Profesor Lector


Máster Beatriz González Araya
Profesional Externo


Dr. Roberto Cortés Morales
Coordinador del Programa de
Maestría en Computación

Resumen

El presente documento detalla un proyecto para optar por el título de máster en Computación con énfasis en Sistemas de Información del Tecnológico de Costa Rica.

La academia de baile Son Latinos corresponde a una empresa dedicada a la enseñanza del baile popular en Costa Rica. La tecnología nunca ha estado del todo distante de la empresa y los franquiciados y dueño de marca han mostrado interés por incorporar las tecnologías de información a las actividades del negocio. Esto con el objetivo de poder soportar sus estrategias y, por medio del uso de estas, se logre obtener ventajas competitivas y se facilite el crecimiento de la empresa y cumplimiento de sus objetivos.

El proyecto consiste en una propuesta de planificación estratégica de negocios digital para la academia de baile Son Latinos. Al ser una empresa de tipo PYMES, se considera de mayor importancia concentrarse en la tecnología que afecta directamente y genera valor a un negocio pequeño. Por esta razón, se utiliza una metodología de planificación estratégica de negocios digital.

Una planificación estratégica de negocios digital se concentra en analizar cómo las soluciones tecnológicas que se basan en el poder del internet y la web pueden impactar positivamente el negocio.

Por medio de este plan estratégico de negocios digital, se brinda a la academia de baile una guía para implementar tecnología web y el poder del internet de forma inteligente; es decir, trata de que las inversiones que se realicen brinden el mayor valor posible y que los proyectos por implementar estén alineados a los objetivos e intereses del negocio.

La metodología implementada para lograr el plan estratégico consiste en cuatro etapas. La primera etapa llamada “Identificar la estrategia empresarial” trata de en un análisis y documentación de la situación actual del negocio y de las tecnologías. Se identifica la estrategia que lleva la academia de baile hacia el futuro y, además, se determina la realidad de la empresa en torno a las tecnologías.

En la segunda etapa, llamada “Desarrollar la Dirección de la estrategia digital”, se realiza la definición del rumbo que debe tomar Son Latinos a nivel de tecnologías web. Por esto, se definen los objetivos para la estrategia digital y se alinean con respecto de los objetivos del negocio; además, se identificaron los principales proyectos por desarrollar.

En la tercera etapa, se define el “Mapa de ruta”, en el cual se ubican los proyectos en una línea de tiempo para los próximos 2 años y se analizan sus principales riesgos. Por último, en la cuarta etapa, llamada “Desarrollar el acta constitutiva”, se trabaja el acta constitutiva del proyecto con mayor prioridad.

Palabras clave: Estrategia de negocio, Estrategia de negocios digital, plan estratégico, objetivos estratégicos, valor, TI, tecnologías digitales.

Abstract

This document details a project to opt for the master's degree in Computing with emphasis on Information Systems of Tecnológico de Costa Rica (TEC).

The dance academy Son Latinos is a company dedicated to the teaching of popular dance in Costa Rica. Technology has never been completely distant from the company and franchisees and brand owners have shown interest in incorporating information technologies into business activities. Through technology they look to support their strategies, achieve competitive advantages and facilitate the growth of the company and the fulfillment of its objectives.

The project consists of a strategic digital business planning proposal for the Son Latinos dance academy. Being an SME-type company, it is considered more important to focus on the technology that directly affects and generates value for a small business. For this reason, a digital business strategic planning methodology is used.

A strategic digital business planning focuses on analyzing how technological solutions based on the power of the internet and the web can positively impact the business.

Through this strategic digital business plan, the dance academy is given a guide to implement web technology and the power of the internet intelligently; in this way, the purpose is to try to ensure that the investments made in IT offer the greatest possible value and that the projects to be implemented are aligned with the objectives and interests of the business.

The methodology implemented to achieve the strategic plan has four stages. The first stage called "Identifying the business strategy" is an analysis of the current situation of the business and its technologies. The strategy that leads the dance academy towards the future is identified and, in addition, the reality of the company around the technologies is determined.

In the second stage, called "Developing the direction of the digital strategy", the definition of the direction that Son Latinos should take at the level of web technologies is made. Therefore, the objectives for the digital strategy are defined and aligned according to the business

objectives; In addition, the main projects to be developed were identified in this phase.

In the third stage, the "Route Map" was defined, in this map the projects were placed in a timeline for the next 2 years and their main risks were analyzed. Finally, in the fourth stage, called "Develop the constitutive act", the constitutive act of the project with the highest priority was developed.

Keywords: business strategy, digital business strategy, strategic plan, strategic objectives, value, IT, digital technology.

Introducción	12
Descripción general	12
Antecedentes	12
Descripción de la empresa	13
Descripción del problema	15
Trabajos similares	16
Definición del problema	18
Justificación del proyecto	18
Objetivo general	20
Objetivos específicos	20
Alcance	20
Entregables	21
Marco Teórico	22
PYMES	22
Concepto de PYMES	22
Importancia de las PYMES	23
PYMES innovadoras	25
Administración y planificación	26
Estrategia empresarial	26
Planificación estratégica y modelo de lienzo de negocio	27
Planificación estratégica de TI	32
Planificación estratégica digital	35
Modelo para planificación estratégica de negocios digital	37
Etapa 1: Análisis Estratégico	38
Etapa 2: Objetivos Estratégicos	40
Etapa 3: Definición de la estrategia	40
Etapa 4: Implementación	43
Administración de Proyectos	44
Marco Metodológico	48
Tipo de investigación	48
Sujetos	50
Técnicas de Investigación	50
Entrevistas	51
Observación Participante	51
Documentos, registros, materiales y artefactos	52

Metodología de la investigación	52
1. Identificar la estrategia empresarial	53
1.1. Recopilar la estrategia del negocio:	53
1.1.1. Misión y Visión:	53
1.1.2. Objetivos del negocio:	54
1.1.3. Modelo de lienzo de negocio	54
1.2. Analizar los recursos tecnológicos	55
1.2.1. Análisis del portafolio de aplicaciones.	55
1.2.2. Análisis de la situación estratégica para el negocio digital mediante la herramienta de niveles de Tecnologías de Información y Comunicación (TIC):	55
1.3. Analizar el ambiente competitivo:	56
1.3.1 Análisis de competidores	56
1.3.2. Análisis de tendencias tecnológicas	57
2. Desarrollar la dirección de la estrategia digital	57
2.1. Desarrollar los objetivos estratégicos digitales:	57
2.2. Identificar la dirección de las decisiones estratégicas digitales:	58
2.3. Generar portafolio de proyectos	59
3. Generar la hoja de ruta	59
3.1. Realizar la priorización de los proyectos	60
3.2. Crear la hoja de ruta	60
3.3. Identificar los riesgos y su mitigación	60
4. Desarrollar el acta constitutiva	61
Análisis de Resultados	62
1. Identificar la estrategia empresarial	62
1.1 Recopilar la estrategia del negocio	62
1.1.1. Misión y Visión	62
1.1.2. Objetivos del Negocio	62
1.1.3. Modelo de lienzo de negocio	63
1.2. Analizar los recursos tecnológicos	65
1.2.1. Análisis del portafolio de aplicaciones	65
1.2.2. Análisis de la situación estratégica para el negocio digital mediante la herramienta de niveles de Tecnologías de Información y Comunicación (TIC):	68
1.3. Analizar el ambiente competitivo	68
1.3.1. Análisis de competidores	69
1.3.2 Análisis de tendencias tecnológicas	73
2. Desarrollar la dirección de la estrategia digital	74

2.1 Desarrollar los objetivos de la estrategia digital	74
2.2. Decisiones de estrategia digital	77
2.3. Generar portafolio de proyectos	83
3. Generar la hoja de ruta	83
3.1 Realizar la priorización de proyectos	83
3.2 Crear la hoja de ruta	85
3.3 Identificar los riesgos y sus mitigaciones	86
4. Desarrollar el acta constitutiva	88
4.1 Propósito o justificación del proyecto	88
4.2 Objetivos medibles del proyecto y criterios de éxito asociados	88
4.3 Requerimientos de alto nivel	89
4.4 Descripción del proyecto de alto nivel	89
4.5 Riesgos de alto nivel	90
4.6 Resumen de cronograma	91
4.6 Resumen de presupuesto	91
4.7 Requerimientos de aprobación del proyecto	91
4.8 Nombre de las personas que autorizan el proyecto	92
Conclusiones	93
Conclusiones generales	93
Limitaciones	95
Trabajos futuros	95
Bibliografía	96
Anexos	99
Anexo 1 - Formulario de contacto inicial	99
A. Agenda utilizada en exposición de la propuesta de proyecto	99
B. Preguntas iniciales para introducción del proyecto	99
C. Minuta de la reunión	99
Anexo 2 - Cuestionario para modelo de lienzo de negocio	101
A. Bloque de preguntas para las sesiones de entrevistas	101
B. Síntesis de respuestas del grupo de colaboradores de la academia	101
C. Síntesis de respuestas del grupo de alumnos de la academia	103
Anexo 3 - Aplicación SICAM	105
A. SICAM pantalla principal	105
B. SICAM lista de asistencia	106
Anexo 4 - Sitio web de la academia	107
Anexo 5 - Redes Sociales	108

A.	Página de facebook de Son Latinos Pérez Zeledón.	108
B.	Página de facebook de Son Latinos Cartago	108
C.	Página de facebook de Son Latinos Tres Ríos	109
D.	Perfil de instagram de Son Latinos Tres Ríos	110
Anexo 6 - Bloque de preguntas para el análisis competitivo		111
A.	Entrevista semiestructurada para grupo de alumnos e instructores sobre la competencia	111
B.	Síntesis de respuestas de la sesión con colaboradores	111
C.	Síntesis de respuestas de la sesión con alumnos	113
Anexo 7 - Priorización de los proyectos		116

Introducción

Descripción general

Dave Chaffey (2015, p.14) define negocio digital como respuesta a la siguiente interrogante “¿Cómo las empresas aplican la tecnología y los medios digitales para mejorar la competitividad de su organización a través de la optimización de los procesos internos con canales tradicionales y en línea para comercializar y suministrar?”. También Chaffey explica que el concepto de “Negocio digital” es un término más amplio que “comercio electrónico” y hace referencia a “cómo la tecnología puede beneficiar a todos los procesos comerciales internos y las interacciones con terceros” (Chaffey, 2015, p.37)

Durante el desarrollo de este documento se entenderá por tecnologías o medios digitales aquellas tecnologías que hacen uso del poder del Internet.

El documento presenta el problema que tiene la empresa al no contar con una estrategia definida y documentada para el uso de tecnologías, por lo que se desarrollará una propuesta de plan estratégico de negocios digital, la cual vendría a guiar el curso de acción de la empresa, en cuanto al uso y consumo de recursos en tecnologías de información.

La solución se realiza mediante un estudio de la empresa, su situación actual del negocio y en el uso de tecnologías y medios digitales. El estudio se lleva a cabo mediante entrevistas al personal correspondiente de la empresa, con el apoyo de la consulta a proyectos similares de maestría y diferentes propuestas de autores que se exponen en el marco teórico del proyecto.

En este primer capítulo se describe información general de la empresa y el por qué nace la problemática o interés por desarrollar un plan estratégico de negocios digital en ella. También se detallan los antecedentes, la descripción de la empresa y el problema para dar contexto acerca de la organización y del por qué el proyecto es importante para la academia de baile.

Antecedentes

La marca Son Latinos nace en Cartago en el año 2006 y actualmente cuenta con 3 sedes

alrededor del país, las cuales se ubican en Pérez Zeledón, Cartago y Tres Ríos. Además, posee grupos de extensión en La Lucha de Cartago y en Orosí de Cartago. A continuación, se detallan aspectos generales de la academia de baile Son Latinos (Amador, Entrevista: Aspectos generales de la academia Son Latinos, 2017).

La misión de Son Latinos es *“Ser una academia de baile especializada en el baile popular, que garantice a sus clientes un aprendizaje fácil, divertido y de alta calidad”*.

La visión del negocio es *“Ser la mejor academia de baile del país gracias a nuestro alto nivel en la enseñanza de baile, excelencia y profesionalismo de su personal”*.

Son Latinos lista como sus valores, los siguientes:

- Excelencia
- Respeto
- Trabajo en equipo
- Honradez
- Puntualidad

Descripción de la empresa

La academia de baile Son Latinos, es una empresa dedicada a la enseñanza del baile popular en Costa Rica, así como al incentivo de su apreciación como arte y sana recreación familiar, también cuentan con profesores debidamente capacitados para impartir el programa Zumba Fitness (Amador, Entrevista: Aspectos generales de la academia de baile Son Latinos, 2017).

A continuación, se enlistan los servicios ofrecidos por la academia:

1. Clases de baile para grupos.
2. Clases de baile para adulto mayor.
3. Clases de baile para empresas.
4. Clases de baile para niños.
5. Clases privadas de baile.
6. Montaje de coreografías.
7. Presentaciones coreográficas.
8. Clases de Zumba Fitness.
9. Venta de ropa e indumentaria de baile.

De acuerdo con el director general de la academia de baile, Álvaro Amador, la siguiente lista conforma iniciativas o ideas con las que cuenta la empresa actualmente:

- Aumentar las ganancias en cada uno de los servicios que brinda la academia.
- Mejorar la infraestructura tecnológica de las sedes.
- Mejorar la capacitación de los instructores de baile y de la compañía de baile.
- Capacitación constante en nuevas tendencias de ritmos, técnica, musicalidad, y baile social.
- Buscar patrocinadores para los eventos organizados por la academia de baile.
- Incrementar la cantidad de eventos de la academia de baile y mejorar su logística.
- Abrir nuevas franquicias de la academia de baile.
- Abrir grupos de extensión aledaños a las distintas sedes.
- Aumentar la publicidad de los servicios de la academia de baile.
- Incrementar la venta de productos y servicios a empresas.
- Incrementar los clientes nuevos.
- Mejorar el nivel de baile de los alumnos regulares de la academia.
- Incentivar a los estudiantes regulares de la academia a la participación en las coreografías y eventos de la academia.
- Aumentar la oferta de productos de la tienda.
- Incrementar el ciclo de vida de los grupos de baile regulares.

- Disminuir la rotación de instructores.
- Mejorar la investigación de la satisfacción del cliente.
- Mejorar la presencia en redes sociales.

Haciendo un breve resumen acerca de la plataforma tecnológica de la academia, esta cuenta con un sistema de facturación diseñado a la medida, el cual tiene datos relacionados con la información del cliente, su asistencia y cursos.

A nivel de tecnologías que se utilizan durante el transcurso de la lección, se cuenta con “ipods”, “tablets” y llaves maya con la música clasificada por velocidades y ritmos; así como otros atributos que deciden los profesores al crear las carpetas del contenido multimedia. Además, para el apoyo durante la clase, cada salón de baile cuenta con un equipo de sonido y parlantes.

Con respecto al uso de redes sociales, cada sede tiene un perfil de usuario en facebook el cual utiliza para comunicaciones con los clientes y publicidad. Por último la academia también cuenta con sitio web, el cuál es *www.sonlatinos.net*.

Descripción del problema

Como se menciona anteriormente, la visión de la academia de baile Son Latinos consiste en convertirse en la mejor academia a nivel nacional de baile popular; sin embargo, de acuerdo con Álvaro Amador (Amador, Entrevista: Aspectos generales de la academia Son Latinos, 2017), *“la competencia en los últimos años ha ido incrementando y anteriormente el único competidor directo de la academia de baile Son Latinos consistía en la academia de baile Merecumbé, la cual provee servicios similares; sin embargo, la situación actual es distinta y existen competidores con diferentes estrategias, ofertas o métodos de enseñanza”* y estos vienen a dificultar el poder alcanzar la visión empresarial de Son Latinos.

Uno de los efectos que destaca el director de Son Latinos sede de Cartago es que, *“la cantidad de alumnos y salones de clases de baile grupales llenos, principalmente en la sede de Cartago, ha ido decreciendo considerablemente y el promedio del tiempo de vida de un*

grupo que inicia desde cero a aprender a bailar hasta que el grupo se cierra por falta de asistencia o que ha disminuido”, si bien estas métricas no son analizadas mediante tecnología, esto se ha visto reflejado en los estados financieros de la empresa y es la percepción que se tiene por parte del personal de la academia (Amador, Entrevista: Aspectos generales de la academia Son Latinos, 2017)

Ante estos problemas, se ha visto la oportunidad de agilizar el cumplimiento de la estrategia de negocios mediante el uso de tecnologías de información. A pesar de esto, las decisiones que se han tomado con respecto de las tecnologías, se han realizado sin tener un alineamiento con los objetivos del negocio. Sin embargo, algunos proyectos tecnológicos han sido implementados de acuerdo con los resultados esperados y expectativas de la gerencia. Estos proyectos apoyan actividades clave de la academia de baile.

Sumado a esta problemática es importante recalcar que una de las debilidades que se presenta en el caso de la academia de baile Son Latinos es que la documentación acerca de la estrategia del negocio es muy escasa. Sin embargo, las ideas con respecto del negocio son conciliadas y aceptadas a nivel de las sedes de la empresa.

Una metodología de elaboración de plan estratégico de negocios digital ayudará a documentar las ideas de negocio y, a su vez, a encontrar la dirección que podría tomar la empresa para el uso de las tecnologías digitales que apoyen estas ideas.

Trabajos similares

En el Instituto Tecnológico de Costa Rica, se han realizado otros proyectos de graduación similares en empresas PYMES. A continuación, se listan dos de estos trabajos:

- Desarrollo de una propuesta de Plan Estratégico de TI para Cortinas K&D: Karen Ramírez (2014), la cual propone una solución para un negocio en el cual no existía del todo el uso de tecnologías de información, y donde se ve la oportunidad de aprovechamiento de la tecnología para soportar los procesos del negocio.
- Propuesta de un Plan Estratégico de Tecnologías de Información para la empresa

Tortillería Ilusión, S.A.: Allan Gutiérrez (2015) justifica el proyecto en el capítulo I haciendo alusión al alineamiento con un eje transversal del Instituto Tecnológico de Costa Rica, el cual consiste en el apoyo a las PYMES y el emprendimiento (Red de apoyo PYME, 2015) (MIPYME, 2015).

Definición del problema

¿Cuál es el plan estratégico de negocios digital que debe realizar la academia de baile Son Latinos, para el uso de las tecnologías digitales que le permita lograr las metas del negocio?

Justificación del proyecto

La academia de baile Son Latinos es un negocio que está en una industria en la cual ha incrementado la cantidad de competidores en los últimos años. Esto se debe en parte por el auge que han tenido en televisión algunos programas de baile; además de otras tendencias incluso tecnológicas como las redes sociales, las cuales han brindado mayor difusión a la cultura de la danza.

Por este motivo, el desarrollo de un plan estratégico de negocios digital para la academia puede brindar capacidades al negocio para apoyar su estrategia y hacer frente a la competencia.

Sin un plan estratégico de negocios digital, las decisiones con respecto de las tecnologías digitales pueden conllevar a pérdidas económicas y al no cumplimiento de las metas, por lo cual se quiere invertir en tecnología web. Esto sucede debido a que, sin una planificación adecuada de las tecnologías digitales, no existe una correlación entre los objetivos por alcanzar del negocio y los proyectos tecnológicos que se implementan.

Los planes estratégicos de tecnologías de información, como los desarrollados por Ramírez (2014) y Gutiérrez (2015) incluyen un análisis que busca orientar a un departamento de TI en no solamente la dirección de negocios electrónicos, sino en la dirección de las aplicaciones de negocios, la infraestructura técnica, la dirección organizacional y la dirección de procesos de TI.

Las metodologías propuestas en estos proyectos esperan un análisis de cada una de las direcciones mencionadas mediante instrumentos que en caso de empresas de tipo PYMES se dificulta su aplicación, ya que es común que en las PYMES no exista un departamento de TI formal y en muchos casos incluso ni siquiera exista documentación formal acerca de la

estrategia del negocio.

En este proyecto, se busca que la dirección estratégica para las tecnologías de la academia de baile Son Latinos sea aplicable a su contexto y situación como negocio pequeño. Por este motivo, la dirección de TI se enfocará en la estrategia de negocios digital.

El documento final que se genera como resultado de la planificación estratégica digital, tiene resultados que contribuirán al establecimiento de prioridades por parte de la empresa. Este plan incluye un curso de acción que debe tomar la empresa mediante un portafolio de proyectos por desarrollar para alcanzar los objetivos de la estrategia digital que se establezcan.

Mediante el seguimiento de los resultados obtenidos en la elaboración de la estrategia, se busca impactar el modelo de negocio de la academia. Se pretende convertir el papel de la tecnología en un aliado del negocio para lograr alcanzar las metas de Son Latinos.

Objetivo general

Elaborar una propuesta de plan estratégico de negocios digital para la academia de baile Son Latinos.

Objetivos específicos

1. Analizar la situación actual del negocio y de tecnologías de información.
2. Desarrollar la dirección de la estrategia de negocios digital, incluyendo sus objetivos y la dirección de las opciones de tecnologías digitales.
3. Generar una cartera de proyectos organizados según una prioridad y con una hoja de ruta a seguir para su ejecución.
4. Desarrollar el acta constitutiva (chárter) del proyecto con mayor prioridad identificado en la cartera de proyectos generada.

Alcance

Este proyecto debe incluir:

1. Análisis de la situación actual del negocio.
2. Análisis de la situación actual de tecnologías de información para soportar una estrategia de negocios digital.
3. Dirección de la estrategia de negocios digital
 - Objetivos de la estrategia de negocios digital alineados con la estrategia de la empresa.
 - Desarrollo de la dirección de las opciones de estrategia de negocios digital.
 - Selección de opciones/proyectos de estrategia de negocios digital.
4. Identificación de proyectos de estrategia de negocios digital y el mapa de ruta para implementarlos.
 - Identificación de los proyectos (identificar costos, beneficios y priorización de los mismos).
 - Desarrollo de la hoja de ruta (documentación detallada, lista de costos relevantes, impactos del negocio, identificación de riesgos y sus posibles mitigaciones).

5. Definición de una guía para elaborar las actas constitutivas de los proyectos identificados y elaboración de las actas constitutivas del proyecto de mayor prioridad.

Entregables

El proyecto consta de dos entregables que se muestran a continuación:

1. Plan estratégico de negocios digital para la academia de baile Son Latinos, el que permitirá plasmar formalmente la situación actual de la empresa y la forma por medio de la cual llegar a lo que se pretende, según sus objetivos.

2. Acta constitutiva del proyecto con prioridad más alta identificado en la cartera de proyectos generada.

Marco Teórico

PYMES

Concepto de PYMES

En Costa Rica, se entiende por pequeñas y medianas empresas (PYMES) a:

[...] toda unidad productiva de carácter permanente que disponga de los recursos humanos, los maneje y opere, bajo las figuras de persona física o de persona jurídica, en actividades industriales, comerciales, de servicios o agropecuarias que desarrollen actividades de agricultura orgánica. (PYMES Costa Rica, 2017)

Además, deben cumplir con las características de acuerdo con el Ministerio de Economía, Industria y Comercio (MEIC):

- Que la empresa califique como micro, pequeña o mediana.
- Que tenga permanencia en el mercado.
- Que sea una unidad productiva formal

El tamaño se determina mediante “la ponderación matemática de una fórmula que las clasifica según actividad empresarial, y que contempla el personal promedio contratado en un período fiscal, el valor de los activos, el valor de ventas anuales netas y el valor de los activos totales netos”. Dependiendo del resultado de dicha fórmula, la empresa se clasifica como (PYMES Costa Rica, 2017):

- Microempresa si el resultado es igual o menor a 10.
- Pequeña Empresa si el resultado es mayor que 10 pero menor o igual a 35.
- Mediana Empresa si el resultado es mayor que 35 pero menor o igual a 100.

Importancia de las PYMES

En el entorno económico global, las PYMES desempeñan un papel importante dentro de este contexto. Estudios muestran que el desarrollo de las PYME está estrechamente vinculado con el crecimiento del mercado local, ya que en la mayor parte de las economías, la mayoría de los puestos de trabajo son proporcionados por estas empresas. (Liu, Li, & Zhang, 2012)

De acuerdo con la empresa SAP, aunque la economía global está asociada con las grandes corporaciones multinacionales, cuyos productos pueden ser encontrados alrededor del mundo, las PYMES también contribuyen y se benefician del comercio internacional de diferentes maneras (2013):

- Forman parte de la cadena de valor de grandes exportadores locales.
- Exportan productos y servicios para nichos de mercado más especializados.
- Importan y distribuyen productos de PYMES extranjeras.

Además, en las economías emergentes, el rol de las pequeñas y medianas empresas es fundamental para la promoción de la actividad emprendedora, el fomento de la innovación y la capacidad de diversificación. Aunado con esto, varios estudios han demostrado que las PYMES contribuyen al crecimiento del empleo en tasas mayores que las grandes corporaciones, para representar una importante porción del empleo total (SAP, 2013).

Según el informe sobre el estado de situación de las PYME 2015 del MEIC, las empresas que tienen menos de cien empleados en Costa Rica representan el 75% del parque industrial y un 25% del empleo nacional, y en las exportaciones un 16%, para un monto de \$1.459 millones; lo cual representa un 3% del Producto Interno Bruto. (MEIC, 2016)

De acuerdo con los registros del MEIC, el aporte a las exportaciones de las más pequeñas, las microempresas, era de apenas un 9,6% en el 2012. Ahora, en la medición del 2015, las microempresas representan un 27% de ese aporte PYME a las exportaciones. (MEIC, 2016)

Según el informe, un 70% de las PYME corresponde a microempresas (menos de 15 empleados, según clasificación mostrada por el MEIC) Las empresas consideradas pequeñas,

entre 15 y 30 empleados, pasaron de representar un 12% en el 2014 a un 13,8% en el 2015.
(MEIC, 2016)

PYMES innovadoras

Las PYMES poseen ventajas y desventajas: “Gracias a su tamaño brindan respuesta rápida a los cambios del entorno y facilitan la integración de estos. Como desventaja son vulnerables a los ciclos recesivos y a la desaceleración de la economía; además, cuentan con poca capacidad para competir por precios” (Castellanos, 2003, p.12)

La tecnología es un elemento que en cualquier empresa cambia de manera acelerada, especialmente cuando se trata de tecnologías digitales como es el caso de las redes sociales, la web y los teléfonos inteligentes. Por esta razón, las PYMES tienen la oportunidad de cambiar un curso de acción seleccionado con respecto de las tecnologías ante una materialización de riesgos o amenazas. Esto es muy útil en el diseño de un plan estratégico de negocios digital, ya que la agilidad mencionada permite que se pueda responder rápido ante eventos que afecten el plan estratégico.

Ante la vulnerabilidad de la poca posibilidad de competir por precios, las empresas PYMES reconocen el valor de bienes y servicios con valores añadidos. Para lograr valor añadido, se ve al conocimiento como “mercancía y recurso esencial que puede a su vez reproducirse y acumularse” (Castellanos, 2003, p.13)

Castellanos (2003, p.13) explica que ese conocimiento “debe ser expuesto, explícito, creado, recreado, incorporado, asimilado a través de procesos que tienen que ver con la innovación, para convertirse en nuevo conocimiento y tecnología útil a la solución de problemas humanos y técnicos”.

“La tecnología es facilitador e intérprete de oportunidades en todos los aspectos competitivos de la empresa moderna” (Castellanos, 2003, p.17). Analizando lo dicho por Castellanos, se puede decir que la tecnología provee un soporte para que se dé la innovación en un negocio, y las PYMES también la pueden aprovechar, no solo por su ventaja de agilidad sino también para afrontar su desventaja de competencia por precios.

La innovación tecnológica debe estar ligada a la estrategia empresarial. “La innovación tecnológica se asume como determinante del crecimiento y el poder competitivo de las PYMES” (Castellanos, 2003, p.23). Es en este punto donde se puede rescatar que para que

ocurra la innovación en una PYMES, se puede hacer uso del poder de la tecnología. Sin embargo, las soluciones y el apoyo tecnológico deben ser planificados y alineados a los objetivos del negocio.

Administración y planificación

La administración se puede definir como “la disciplina que se ocupa de coordinar los recursos disponibles en una organización para conseguir el fin que se ha propuesto” (Ayala & Vicente, 2014, p.3)

De acuerdo con Castillo (s.f):

La administración es el proceso (esto es, una forma sistemática de hacer las cosas) de planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades de los miembros de la organización y el empleo de todos los demás recursos organizacionales, con el propósito de alcanzar con eficiencia las metas establecidas para la organización.

Las etapas o fases del ciclo administrativo pueden variar. “Si bien existen diversas clasificaciones, actualmente, se considera que planificar, organizar, dirigir y controlar son las funciones básicas de todo proceso administrativo” (Gallardo, 2011, p. 8)

Con respecto de la etapa de planificación, Gallardo (2011, p.9) define que planificar consiste en “definir metas, establecer estrategias y elaborar planes para coordinar actividades. Decidir qué hacer y cómo hacerlo. Implica priorizar y comprometerse”.

Estrategia empresarial

Fernández define la estrategia como:

[...]forma en la que la empresa o institución, en interacción con su entorno, despliega sus principales recursos y esfuerzos para alcanzar sus objetivos o también un curso de acción conscientemente deseado y determinado de forma anticipada, con la finalidad de asegurar el logro de los objetivos de la empresa. (2012, p.3)

Para poder crear la estrategia de una empresa, es indispensable que la organización tenga claro a qué se enfrenta; es decir, cuál es su competencia. Porter (2008, p.1) define la competencia a través de 5 fuerzas competitivas, que más allá de únicamente representar a los rivales que ofrecen el mismo producto o servicio en el sector, “...incluye a cuatro otras fuerzas competitivas: los clientes, los proveedores, los posibles entrantes y los productos sustitutos”. El autor establece que las cinco fuerzas definen la estructura del sector o la industria, ya que “...las fuerzas competitivas más fuertes determinan la rentabilidad de un sector y se transforman en los elementos más importantes de la elaboración de la estrategia” (Porter, 2008, p.2).

Planificación estratégica y modelo de lienzo de negocio

El modelo de lienzo de negocio representa una manera de documentar resumida el cómo se realizan las distintas actividades en la empresa y lo que se hace para ganar dinero. De acuerdo con Castellanos (2003), una de las barreras que imposibilitan el aprovechamiento del potencial de la tecnología en las empresas de tipo PYMES es la falta del desarrollo del pensamiento estratégico, y la falta de técnicas de administración para expresar estas estrategias. Por esto, este modelo de lienzo de negocio resulta una forma práctica para que las PYMES puedan expresar su estrategia de negocio

En efecto, se ha considerado históricamente que la planificación estratégica ha sido propia de empresas grandes, en tamaño y ventas. En las PYMES, que por lo normal nacen de la motivación o visión de un emprendedor, respondiendo más al olfato y comportamiento de la directiva del negocio, siendo habitualmente un único propietario (Reyes, 2013)

El lienzo de la propuesta de valor es un método de representación visual que se compone de tres partes: el perfil del cliente, donde se describen las características de un determinado grupo de personas, y el mapa de valor, donde se especifica cómo se pretende crear valor para ese determinado segmento de clientes. Se consigue el encaje, el tercer elemento del modelo, cuando ambas partes coinciden (Osterwalder et. al, 2015)

El perfil del cliente agrupa de la manera más estructurada y detallada posible las tareas, frustraciones y alegrías de un segmento de clientes (Osterwalder et. al, 2015):

1. Tareas: aquello que los clientes intentan resolver en su vida personal o laboral.
2. Frustraciones: son los riesgos u obstáculos a los que se enfrentan los clientes cuando realizan esas tareas.
3. Alegrías: son los resultados que quieren conseguir los clientes o los beneficios concretos que buscan.

Por su parte, el mapa de valor describe las características de una propuesta de valor específica de un modelo de negocio. Está compuesto por productos y servicios, aliviadores de frustraciones y creadores de alegrías (Osterwalder et. al, 2015):

1. Productos y servicios: es una lista alrededor de la cual se construye una propuesta de valor.
2. Aliviadores de frustraciones: describen cómo los productos y servicios aplacan las frustraciones del cliente.
3. Creadores de alegrías: es una descripción de cómo los productos y servicios crean alegrías al cliente.

El encaje del modelo se consigue cuando el mapa de valor coincide con el perfil del cliente, cuando los productos y servicios generan aliviadores de frustraciones y creadores de alegrías que coinciden con alguna de las tareas y frustraciones importantes para el cliente.

Este es el lienzo de la propuesta de valor en blanco (Osterwalder et. al, 2015):

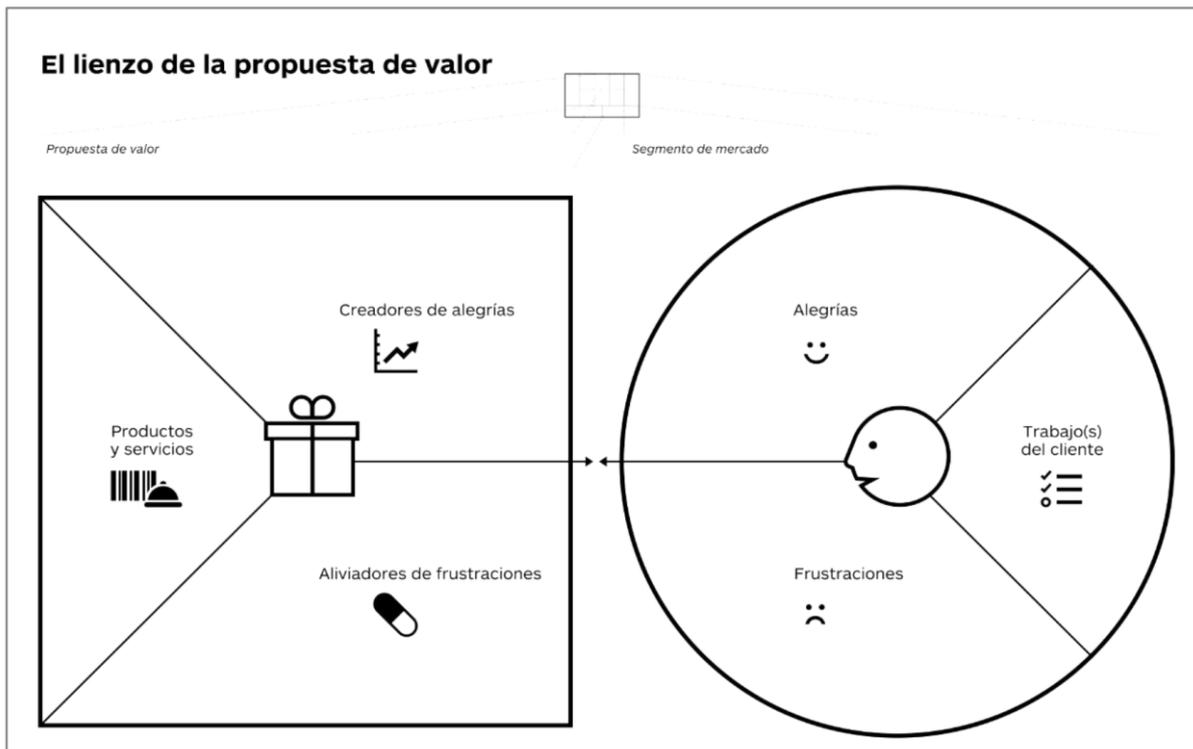


Figura 1 - El lienzo de la propuesta de valor (Osterwalder et. al, 2015)

El lienzo de la propuesta de valor es un complemento del lienzo de modelo negocio. Este es una herramienta que sirve para descubrir cómo crea, ofrece y captura valor una empresa. El lienzo de la propuesta de valor es un subsistema del anterior y permite ampliar los detalles de cómo se crea valor para los clientes. Esta sería su representación gráfica (Osterwalder et. al, 2015):

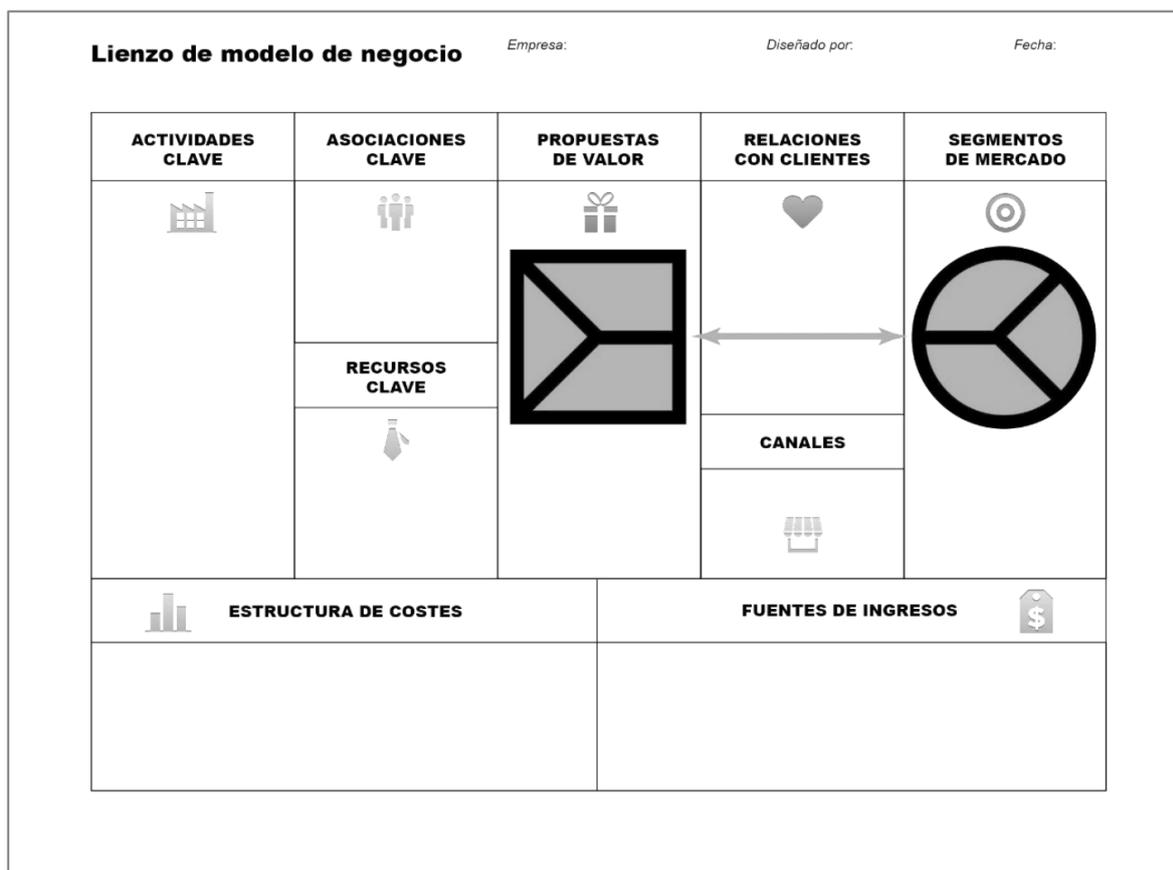


Figura 2 - Lienzo de modelo de negocio (Osterwalder et. al, 2015)

Osterwalder y Pigneur (2011) proponen una plantilla para la construcción del modelo de negocio con nueve bloques:

- Propuesta de valor. Son los atributos que describen la oferta del negocio que generará una ventaja competitiva.
- Canales de distribución. El proceso por el cual una empresa entrega al cliente los diferentes productos y servicios.
- Segmento de clientes. Definen los diferentes grupos de personas o entidades a los que se dirige una empresa.
- Relación con los clientes. Describe la manera en que se darán las relaciones con sus clientes, de tal forma que se asegure la entrega de la propuesta de valor.
- Actividades clave. Describen las acciones más importantes que deben realizarse en una empresa para que su propuesta de valor sea generada y entregada a los clientes.

- Recursos clave. Describen los recursos necesarios para que la propuesta de valor sea producida y entregada al cliente.
- Socios clave. Las asociaciones necesarias para poder producir y entregar la propuesta de valor.
- Estructura de costos. Especifica los conceptos en los que es necesario invertir para producir y entregar la propuesta de valor al cliente.
- Fuente de ingresos. Se refiere a la forma en que se generarán los ingresos del negocio.

Los modelos de negocio se diseñan y aplican en entornos específicos. Un conocimiento profundo del entorno de la empresa ayudará a concebir modelos de negocio más fuertes y competitivos. Para captar mejor el espacio de diseño de un modelo de negocio, Osterwalder y Pigneur (2011, p.200) recomiendan “esbozar las cuatro áreas más importantes del entorno: fuerzas del mercado, fuerzas de la industria, tendencias clave y fuerzas macroeconómicas”. La siguiente figura muestra el esbozo propuesto:

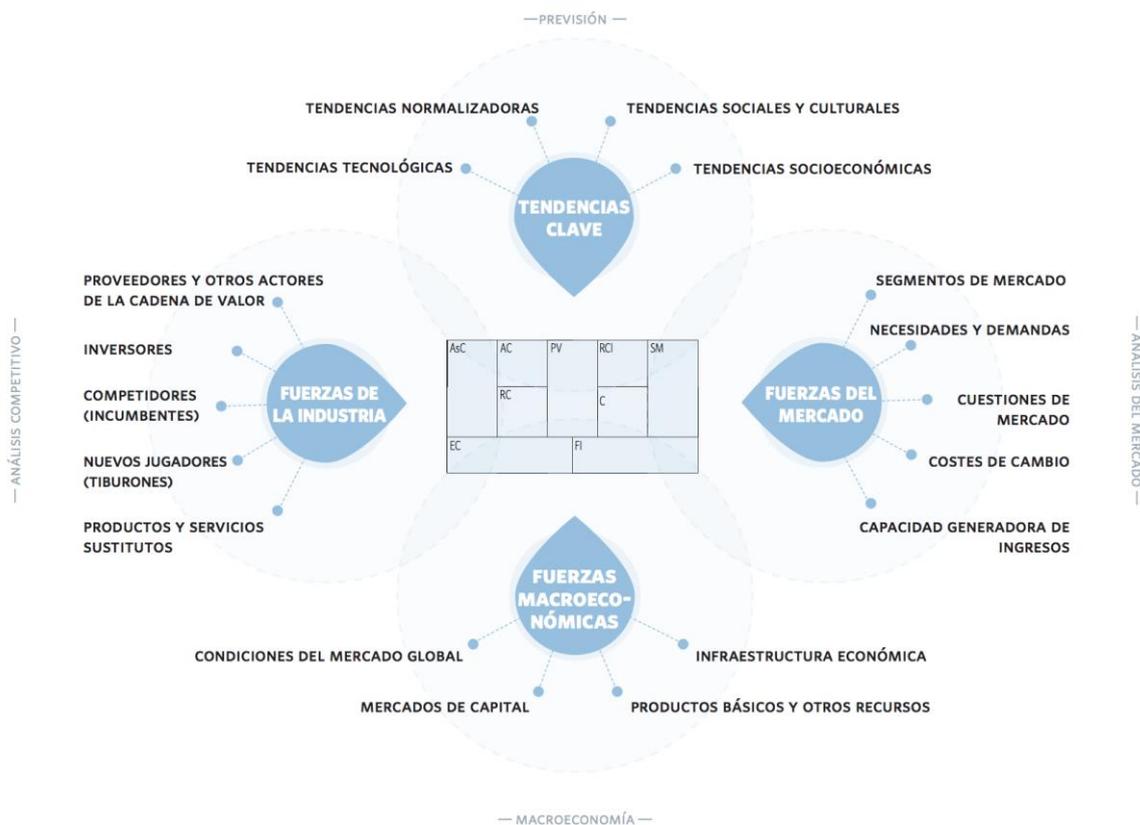


Figura 3 - Entorno del modelo de Negocio (Osterwalder y Pigneur, 2011)

Planificación estratégica de TI

Todos los emprendedores tienen la responsabilidad de buscar cómo mejorar sus negocios y esto debe ser mediante la creación de relaciones fuertes con sus clientes, la optimización de procesos y la búsqueda de ventajas competitivas con respecto de sus pares. Aunque para algunos no es tan intuitiva, la tecnología puede ayudar a los emprendedores a satisfacer estas necesidades y esto no significa hacer más, sino reinventar la productividad. Algo que es fundamental para la consolidación y crecimiento de las PYMES (Hansen, 2015)

Las pequeñas empresas que invierten en tecnología sin duda, más temprano que tarde, experimentarán un impacto positivo.

Un reciente estudio de Boston Consulting Group (BCG) revela que las PYMES que utilizan la tecnología más reciente, incrementan sus ingresos 15% más rápido y crean empleos dos veces más rápido que las empresas que desestiman la importancia de la tecnología (Hansen, 2015)

“[...] el propósito del proceso de planeamiento de TI es ayudar a determinar cómo TI agrega el valor óptimo a la compañía” (Cassidy, 2006, p.26), si TI no genera valor a la empresa, entonces, probablemente, este es percibido como un gasto y no como parte de una actividad que apoye al negocio en sus actividades primarias. Por esto, se define como uno de los principales beneficios de un plan estratégico de TI “[...] identificar oportunidades para utilizar TI para lograr una ventaja competitiva e incrementar el valor al negocio” (Cassidy, 2006, p.12), de manera que una vez que se entiende y analiza la brecha que separa al negocio de alcanzar sus objetivos, se pueda realizar un mejor uso de TI, sabiendo que su misión es contribuir al negocio a lograr sus metas mediante el soporte de procesos específicos.

Cassidy (2006, p.26) expone lo siguiente como un beneficio de contar con el planeamiento estratégico de TI:

Un alineamiento adecuado puede tener un impacto considerable en el desempeño financiero de una compañía. Cuando todas las actividades de TI proveen el

óptimo soporte para las metas, objetivos y estrategias del negocio, entonces TI y el negocio están alineados. (2006, p.26)

Además, expone algunos síntomas de un pobre alineamiento entre el negocio y TI:

- Proyectos cancelados.
- Proyectos redundantes.
- Proyectos que no entregan el valor esperado.
- Falta de coordinación entre el negocio y TI.
- Sistemas que no cubren las necesidades del negocio.
- Sistemas que no pueden responder rápidamente a las demandas del negocio.
- Usuarios del negocio insatisfechos con los servicios de TI.
- Constante y reactiva lucha en apagar incendios.
- Los recursos nunca son suficientes, lucha por recursos.
- La administración del negocio poco involucrada.
- Alto costo de TI con la sensación de poca generación de valor.
- Sistemas y herramientas subutilizadas.

Cassidy define los siguientes como los principales componentes del proceso de planeación de TI (Cassidy, 2006):

- Identificación de dónde está el negocio: incluye mirar interna y externamente desde la perspectiva del negocio y de TI, así el tener una visión externa ayuda a entender qué es posible y cuáles son las mejores prácticas.
- Identificación de hacia dónde quiere estar en el futuro: por medio del proceso de planeación debe definirse tanto la visión como la estrategia para saber la meta, tanto desde una perspectiva de negocio como de TI, de manera que la dirección del negocio debe ser el principal determinante al definir la dirección de TI.

- Identificación de cómo llegar a donde quiere estarse en el futuro: esto comprende identificar la brecha entre dónde está y a dónde quiere llegarse y definirse cómo se llegará a ese estado futuro.

Cassidy propone una metodología para llevar a cabo el planeamiento estratégico de TI, la cual se compone de cuatro fases: visión, análisis, dirección y recomendación (Cassidy, 2006). A continuación, se describe brevemente cada una de estas fases.

Fase 1: Visión

En esta primera etapa, se inicia el proceso de la elaboración del plan, en la cual se establecen los objetivos del proyecto y la forma en que se llevará a cabo. Se hace un repaso por la situación actual del negocio y la visión que éste tiene a futuro; es decir, se realiza un repaso y análisis de la documentación estratégica del negocio. También se documenta la descripción del negocio, la visión, valores, metas, estrategias, dirección, proyectos e iniciativas. Por otro lado, se realiza un análisis de las tendencias de la industria y los requerimientos externos y del negocio. En general, esta etapa consiste en una contextualización de la situación actual del negocio y de la industria en la que opera.

Fase 2: Análisis

En esta segunda etapa, se realiza un repaso de todo lo referente a TI, con lo que cuenta actualmente la compañía y la situación de su departamento y activos. Se realiza una documentación tipo inventario de la situación de TI: aplicaciones, ambiente, servidores, red interna, telecomunicaciones y procesos. Seguidamente, se toma esa información recolectada y se analiza desde la perspectiva de la industria, mediante benchmarking, se identifican las necesidades de información y requerimientos de alto nivel, análisis FODA, se utilizan cuadros de mando integral y finalmente se desarrollan algunas recomendaciones y soluciones alternativas.

Fase 3: Dirección

Se debe definir y documentar hacia dónde desea llegar TI al final de la ejecución del plan; es decir, cómo se visualiza a futuro. Se desarrolla la dirección y visión de TI, las cuales incluyen misión, visión, metas y estrategias de TI. Además, en esta etapa se implementa el plan de TI,

el cual define la dirección de las aplicaciones, del negocio electrónico, infraestructura, organización y procesos. Finalmente, se identifican los proyectos requeridos para llevar a cabo la dirección, se estiman, se identifican sus beneficios y se priorizan.

Fase 4: Recomendaciones

En esta última etapa del desarrollo del plan, se implementa la hoja de ruta de la estrategia, la cual indica cómo deberían irse desarrollando los proyectos identificados previamente. Además, se desarrollan los casos de negocio de cada proyecto para conocer las alternativas y posibilidades de implementación.

Planificación estratégica digital

La definición de estrategia de negocio digital es:

[...] simplemente la estrategia organizacional formulada y ejecutada aprovechando recursos digitales para crear valor diferencial. Esta definición resalta (1) ir más allá de la visión tradicional, pensando en la estrategia de TI como una función dentro de las empresas y reconociendo la omnipresencia de los recursos digitales en otras áreas funcionales como operaciones, compras, cadena de suministro y comercialización; (2) ir más allá de los sistemas y tecnologías, lo que podría haber estrechado los puntos de vista tradicionales de la estrategia de TI para reconocer recursos digitales [...] (Bharadwaj et. al, 2013, p.1)

La estrategia de TI muchas veces se posiciona como simplemente una estrategia funcional, debajo del jefe del departamento de TI. Una estrategia de negocios digital no debería ser posicionada debajo de la estrategia de negocios sino ser tratada como la estrategia misma para la era digital (Bharadwaj et. al, 2013)

La estrategia digital incluye la digitalización de productos y servicios y la información alrededor de estos. Es así como “muchas empresas están empezando a ver el poder de los recursos digitales para crear nuevas capacidades de TI y diseñar nuevas estrategias alrededor de nuevos productos y servicios” (Bharadwaj et. al, 2013, p.4) Algunos ejemplos visibles de

empresas que han aprovechado el poder de los recursos digitales son: Amazon, Netflix, Microsoft, Uber, entre otras.

Con la proliferación de redes sociales, computación en la nube, teléfonos móviles y muchas más tecnologías de la era digital, se ha mejorado la calidad y cantidad de datos disponibles. Particularmente, la computación en la nube provee “una capacidad de estrategia dinámica para las empresas que les permite escalar fácilmente su arquitectura”. (Bharadwaj et. al, 2013, p.4) Esto abre una nueva cartera de enfoques de estrategia de negocio digital en torno a la digitalización de información para productos y servicios. Con esto, se puede inferir que la complejidad de infraestructura de TI se ve disminuida y el departamento de TI se puede enfocar en lo realmente importante para la estrategia del negocio y en los productos y servicios que brindan directamente valor al cliente.

“Para extender el rango y alcance de la estrategia digital en un negocio, se requiere reformular cómo estandarizar la infraestructura de TI y procesos de negocio relacionados, además, requiere de una agilidad digital para poder responder rápidamente a las condiciones cambiantes del ecosistema.” (Bharadwaj et. al, 2013, p.4) Esta agilidad es una de las ventajas que poseen las PYMES, ya que la infraestructura y procesos organizacionales al no ser tan extensos y pesados, como se menciona anteriormente, le brindan la flexibilidad necesaria para transformarse.

Modelo para planificación estratégica de negocios digital

La estrategia de negocios digital define "cómo hacer negocios de forma diferente mediante la aplicación de la tecnología digital para mejorar la rentabilidad y los procesos orientados al cliente, los socios y las comunicaciones internas" (Chaffey, 2015, p.180).

Chaffey señala que la planificación estratégica digital y la planificación estratégica corporativa comparten ciertas características (2015, p.184):

- Se basa en el rendimiento actual en el mercado.
- Define cómo se cumplirán los objetivos.
- Establece la asignación de recursos para cumplir con los objetivos.
- Selecciona opciones estratégicas preferidas para competir en un mercado.
- Proporciona un plan a largo plazo para el desarrollo de la organización.
- Identifica la ventaja competitiva a través del desarrollo de un posicionamiento adecuado en relación con los competidores que definen una propuesta de valor entregada a segmentos de clientes.

Un modelo de proceso de estrategia proporciona un marco que brinda una secuencia lógica a seguir para asegurar la inclusión de todas las actividades clave del desarrollo de la estrategia de negocio digital. La siguiente figura muestra el modelo propuesto por Chaffey (2015, p.190)



Figura 4 - Modelo de desarrollo de estrategia digital, Adaptado de Chaffey (2015)

Etapa 1: Análisis Estratégico

El análisis estratégico se divide en 2 partes (Chaffey, 2015):

1. Análisis del entorno:

Corresponde al análisis del entorno en el cual se desarrollará la estrategia. Las variables analizadas para este entorno intersecan y son similares a las descritas por Osterwalder y a las fuerzas competitivas de Porter. Estas incluyen el ambiente competitivo inmediato (microambiente), incluyendo la demanda y el comportamiento de los clientes, la actividad de los competidores, la estructura del mercado y los proveedores, socios e intermediarios; y además, el ambiente amplio (macro-medio ambiente) en el que opera una empresa (esto incluye los factores sociales, legales, económicos y políticos).

2. Análisis de los recursos:

Representa el análisis de las capacidades del negocio para soportar la estrategia digital, por ejemplo, si esta cuenta con la infraestructura tecnológica y de aplicaciones apropiada y recursos humanos y financieros para el soporte de la estrategia.

Para realizar la evaluación de los niveles de negocio digital Chaffey (2015, p.195) sugiere utilizar el modelo de etapas, el cual se observa en la siguiente tabla:

Capacidades	Presencia Web	Comercio Electrónico	Comercio Electrónico Integrado	Negocio digital
Servicios Disponibles	"brochureware" o interacción con catálogos de productos y servicio al cliente	Comercio Electrónico transaccional del lado de compras o ventas	Lado de ventas y compras integrados con el planeamiento de recursos empresarial (ERP) o sistemas legados. Personalización de servicios	Integración completa de todos los procesos organizacionales internos y los elementos de la red de valor
Ámbito Organizacional	Departamentos aislados	Cruz-Organizacional	Cruz-Organizacional	En toda la empresa y más allá (fuera)
Transformación	Infraestructura Tecnológica	Tecnología y nuevas responsabilidades identificadas para comercio electrónico	Procesos de negocios internos y estructura de la compañía	Cambio a una cultura de negocio digital, enlazando los procesos de negocio con asociados.
Estrategia	Limitada	Estrategia del lado de venta, no bien integrada con la estrategia organizacional	estrategia integrada de comercio electrónico con la estrategia del negocio utilizando un enfoque de cadena de valor	Estrategia de negocio digital incorporada como parte de la estrategia de negocio

Tabla 1 - Modelo de etapas, adaptado de Chaffey (2015)

Cuando las empresas idean las estrategias y tácticas para alcanzar sus objetivos, pueden revisar el modelo de etapas para especificar qué nivel de innovación están buscando lograr.

Como parte del análisis de los recursos es importante realizar un análisis del portafolio de las aplicaciones. Para Chaffey el análisis de la cartera actual de aplicaciones empresariales dentro de una empresa “se utiliza para evaluar la capacidad actual de los sistemas de información y también para informar las estrategias futuras”. (2015, p.195)

Etapa 2: Objetivos Estratégicos

En esta etapa se busca desarrollar una misión y visión para la estrategia digital del negocio; así como el establecimiento de los objetivos de la estrategia digital, que se espera estén alineados con la estrategia del negocio.

Las declaraciones de visión o misión de las empresas digitales son un resumen conciso que define el alcance y los objetivos generales de los canales digitales en el futuro, explicando cómo contribuirán a la organización y el apoyo a los clientes y las interacciones con los socios. (Chaffey, 2015, p.204)

Después de crear la misión y visión, otra actividad de esta etapa es el desarrollo de los objetivos estratégicos. Según Chaffey (2015, p.209), “Un proceso eficaz de desarrollo de estrategias vincula objetivos generales, estrategias y objetivos más específicos y medidas de desempeño”.

Chaffey también sugiere como herramienta útil para la definición de los objetivos de la estrategia digital, utilizar el cuadro de mando integral como medio para traducir las estrategias organizacionales en objetivos y luego proporcionar métricas para monitorear la ejecución de la estrategia. (Chaffey, 2015)

Etapa 3: Definición de la estrategia

Una vez obtenidos los objetivos estratégicos, se generarán opciones de proyectos para poder cumplir con los objetivos que se plantearon. Particularmente en el caso de la estrategia digital de negocios, Chaffey sugiere realizar una evaluación de opciones tomando en cuenta para la creación de opciones de estrategia de negocio digital sus ocho decisiones estratégicas de negocio digital, las cuales se describen a continuación (Chaffey, 2015):

1. Prioridades de canales de negocio digital: las empresas tienen que decidir sobre la priorización de las inversiones y el apoyo a las diferentes plataformas digitales.
2. Estrategias de desarrollo de mercado y producto: las empresas tienen que decidir sobre qué mercados atacar a través de los canales digitales para crear valor.
3. Posicionamiento y estrategias de diferenciación: las organizaciones deben definir la mejor forma de posicionar sus servicios en línea en relación con los competidores de acuerdo con cuatro variables principales: la calidad del producto, la calidad del servicio, el precio y el tiempo de cumplimiento.
4. Modelos de negocios, servicios e ingresos: esta decisión está relacionada con nuevas formas de realizar negocios a través de nuevas tecnologías; así como nuevas fuentes de ingreso.
5. Reestructuración del mercado: las comunicaciones electrónicas ofrecen la oportunidad de crear nuevas estructuras de mercado a través de la desintermediación, la reintermediación y la contramediación dentro de un mercado.
6. Capacidades de la gestión de la cadena de suministro: cómo integrarse más con los proveedores.
7. Capacidades internas de la gestión del conocimiento: cómo se comparte el conocimiento y se desarrollan los procesos dentro de la empresa.
8. Recursos organizacionales y capacidades: Una vez que se han revisado y seleccionado las decisiones de la estrategia de negocios digitales descritas, entonces se necesita decidir acerca de cómo la organización necesita cambiar para alcanzar las prioridades establecidas para el negocio digital.

Chaffey (2015, p.218) sugiere una matriz de evaluación para analizar el portafolio. Los cinco criterios utilizados para el valor que le brinda a la organización y si se ajustan a la organización (junto con una puntuación o calificación de su eficacia relativa) son:

- Valor de negocio generado (0-50). Se debe basar esta calificación en los beneficios financieros incrementales que brindará el proyecto.
- Valor del cliente generado (0-20). Es una medida que evalúa el impacto del proyecto entregado sobre la confianza del cliente.
- Alineación con estrategia de negocio (0-10). Los proyectos que respalden directamente los objetivos del negocio actuales deben recibir una ponderación mayor.
- Alineación con estrategia digital (0-10). Los proyectos que respalden directamente los objetivos de la estrategia de negocios digital actuales deben recibir una ponderación mayor.
- Alineación con valores de marca (0-10). Los proyectos que respalden directamente los valores de la marca deben recibir una ponderación mayor.

Los elementos de costo de los proyectos de negocios digitales potenciales se basan en los requisitos de (Chaffey, 2015, p.218):

- Recursos internos: ¿cuenta la empresa con recursos internos en términos de costo y tiempo?
- Recursos de la agencia: ¿existe una empresa proveedora de tecnología que cuenta con los recursos en término de costo y tiempo?
- Costos de instalación y factibilidad técnica: se debe tomar en cuenta que tan factible es poner en marcha el proyecto tecnológico.
- Costos continuos: para calcular este valor se debe tomar en cuenta los costos recurrentes o reiterativos que tendrá la opción tecnológica propuesta.
- Riesgos de negocios y ejecución.

Cada uno de los elementos anteriores tiene una ponderación con un rango entre 0 y 20.

La siguiente figura muestra la matriz que propone Chaffey:

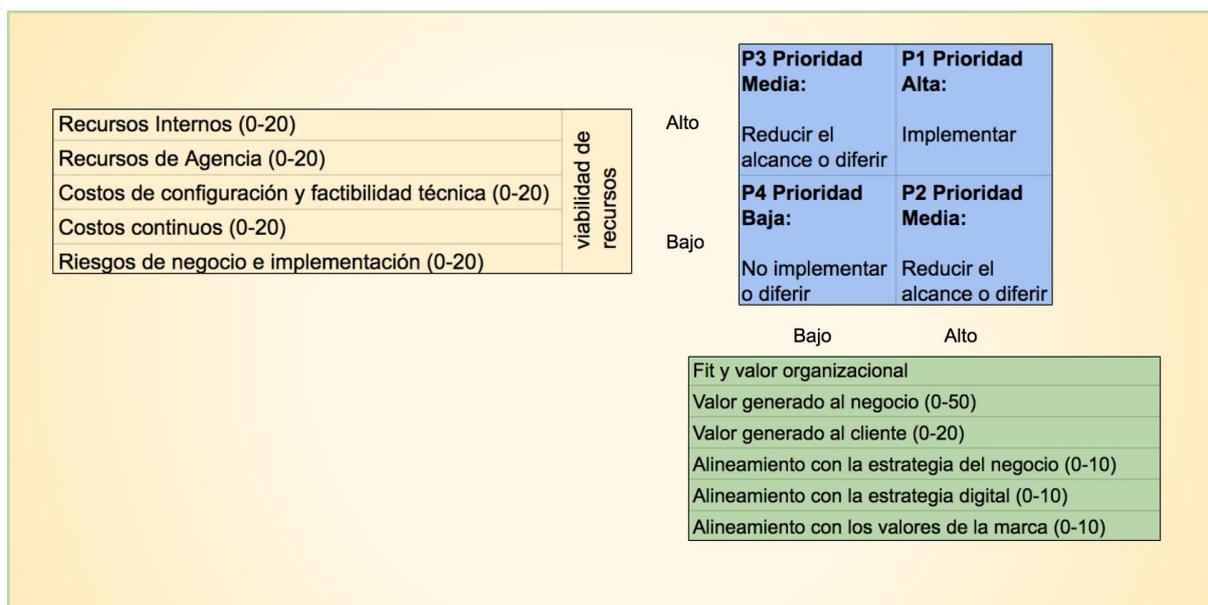


Figura 5 - Matriz de Evaluación de opciones, Adaptado de Chaffey (2015)

La matriz en su eje horizontal presenta los criterios referentes al valor que el proyecto otorga a la organización; es decir, es el eje organizacional. El eje vertical presenta los criterios relacionados con los costos. La suma de los puntajes de los criterios, en cada eje individual da un total entre 0 y 100. El valor medio es de 50 puntos, si el total es mayor a 50, entonces corresponde a un puntaje Alto en el eje respectivo. De esta forma, tomando en cuenta ambos ejes se posiciona al proyecto en uno de los cuadrantes.

Etapa 4: Implementación

Esta etapa incluye los planes, acciones y los controles necesarios para alcanzar la planificación estratégica empresarial planteada.

Algunos factores de éxito descritos por Chaffey, se mencionan a continuación (2015, p.234):

1. Contenido. La presentación efectiva de productos o servicios.
2. Conveniencia. La usabilidad del sitio web.
3. Control. La medida en que las organizaciones han definido procesos que pueden gestionar.
4. Interacción. Los medios de construcción de relaciones con los clientes individuales.

5. Comunidad. Los medios de construcción de relaciones con grupos de individuos con ideas afines u organizaciones.
6. Sensibilidad de los precios. La sensibilidad de un producto o servicio a la competencia de precios en Internet.
7. Imagen de la marca. La capacidad de construir una marca creíble para el comercio electrónico.
8. Compromiso. Una fuerte motivación para el uso de Internet y la voluntad de innovar.
9. Asociación. La medida en que una empresa de comercio electrónico utiliza asociaciones (relaciones de la cadena de valor) para aprovechar la presencia en Internet y ampliar su negocio.
10. Mejora del proceso. La medida en que las empresas pueden cambiar y automatizar.
11. Integración. La creación de vínculos entre los sistemas informáticos subyacentes en apoyo de la mejora de los procesos.

Administración de Proyectos

La Guía del PMBOK, en su quinta edición, define cinco grupos de procesos para administración de proyectos: (PMI, 2013)

1. Iniciación: procesos ejecutados para definir un nuevo proyecto o una nueva fase de un proyecto existente al obtener autorización para iniciar el proyecto o fase.
2. Planeación: procesos requeridos para establecer el alcance del proyecto, refinar los objetivos y definir el curso de acción requerido para conseguir los objetivos para los cuales se emprendió el proyecto.
3. Ejecución: procesos ejecutados para completar el trabajo definido en el plan de administración de proyecto para satisfacer las especificaciones de este.

4. Monitoreo y control: procesos requeridos para realizar un seguimiento, revisión y regulación del progreso y rendimiento del proyecto; para identificar aquellas áreas en las cuales son requeridos cambios al plan; y para iniciar los cambios correspondientes.
5. Cierre: procesos ejecutados para finalizar todas las actividades por medio de todos los grupos de procesos para cerrar formalmente el proyecto o fase.

Cada uno de estos grupos está relacionado entre sí por las salidas que producen. En la siguiente figura, se muestra un diagrama que refleja esta relación:

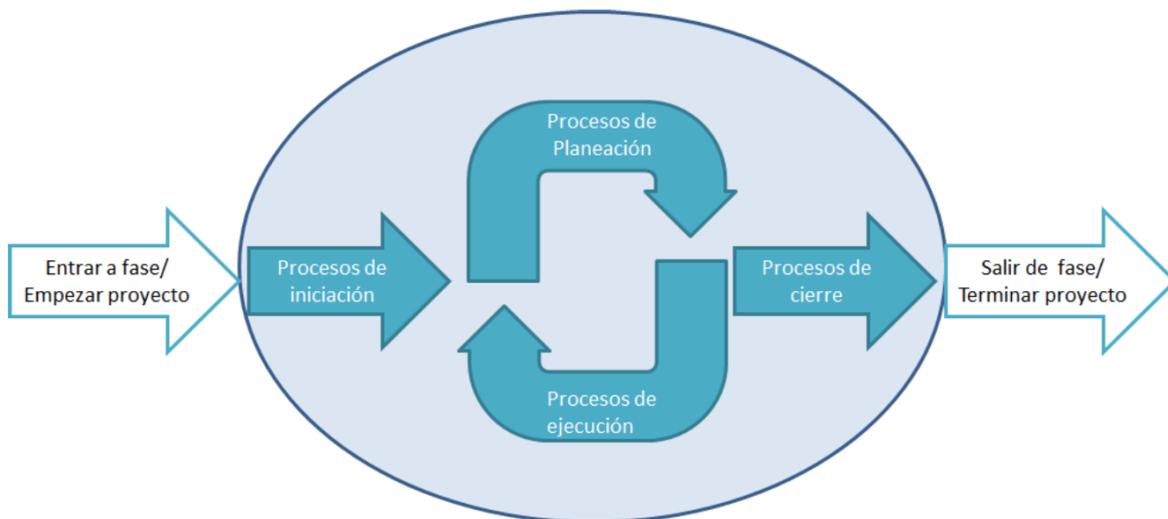


Figura 6 - Fases de la Administración de Proyectos (PMI, 2013)

Dado que el alcance de este proyecto abarca hasta la generación del chárter, se describe a continuación el grupo de procesos de iniciación del cual dicho proceso forma parte.

Durante la iniciación del proyecto, se desarrolla el chárter del mismo y se identifican los interesados. Generar el chárter del proyecto es el proceso de desarrollar un documento que, formalmente, autoriza un proyecto o una fase, y documentar los requerimientos que satisfacen las necesidades y expectativas de los interesados (PMI, 2013).

Crear el chárter del proyecto relaciona el proyecto a la estrategia y el trabajo de la organización y, en ello, radica su importancia. Poder identificar claramente la necesidad del negocio que dio origen al proyecto; así como los resultados y beneficios que espera obtenerse.

Permite a la empresa establecer la relación entre el proyecto y su estrategia, de manera que puede justificarse la inversión que se realice; así como el establecimiento de prioridades.

El Project Management Institute describe el proceso de desarrollar el chárter del proyecto que formalmente documenta los requerimientos iniciales, de manera que se autorice el proyecto. A continuación, se describen las principales entradas de dicho proceso, según la Guía del PMBOK (PMI, 2013):

1. Enunciado de trabajo: consiste en una descripción narrativa de los productos o servicios a ser entregados por el proyecto. Este documento contiene las siguientes referencias:
 - a. Necesidad del negocio: esta necesidad puede ser basada en la demanda del mercado, avance tecnológico, requerimiento legal o regulación del gobierno.
 - b. Descripción de alcance del producto: contiene las características del producto, para el cual se llevará a cabo el proyecto. Esta descripción debe contener la relación entre los productos o servicios siendo creados y la necesidad del negocio que el proyecto abordará.
 - c. Plan estratégico: este plan documenta las metas del negocio; de esta manera, todos los proyectos deberán estar alineados al plan estratégico.
2. Caso de negocio: provee la información necesaria desde el punto de vista del negocio para determinar si un proyecto vale o no la inversión. El caso de negocio es creado como resultado de una o más de las siguientes pautas:
 - a. Demanda de mercado.
 - b. Necesidad organizacional.
 - c. Solicitud de un cliente.
 - d. Avance tecnológico.
 - e. Requerimiento legal.

- f. Impacto ecológico.
 - g. Necesidad social.
- 3. Contrato: el contrato es una entrada si el proyecto se está realizando para un cliente externo.
- 4. Factores ambientales de la empresa: los factores que pueden influenciar el desarrollo del carácter pueden incluir:
 - a. Estándares gubernamentales o de la industria.
 - b. Infraestructura organizacional.
 - c. Condiciones del mercado.
- 5. Activos de los procesos de la organización: los activos que pueden influenciar el proceso pueden incluir:
 - a. Procesos estándar de la organización, políticas, definiciones de procesos estandarizadas para usarlas dentro de la organización.
 - b. Plantillas.
 - c. Información histórica y base de conocimiento de lecciones aprendidas

Marco Metodológico

Se describe la metodología a implementar para realizar el plan estratégico de negocios digital para la empresa descrita en este documento. Por medio de esta metodología, se aplica el marco teórico presentado anteriormente, para desarrollar el proyecto y alcanzar los resultados esperados.

Tipo de investigación

Según la finalidad este proyecto, la investigación a realizar es aplicada. De acuerdo con Echeverría (1999, p.64) la investigación aplicada tiene como finalidad *“la solución de problemas prácticos para transformar las condiciones de un hecho que nos preocupa. El propósito fundamental no es aportar al conocimiento teórico”*. La razón de esta clasificación recae en que se ha identificado una problemática alrededor de la academia de baile Son Latinos, sobre la cual se intenta transformar el contexto o condiciones del hecho práctico del problema de modo que se encuentre la solución a través del proyecto.

Las investigaciones transversales son definidas por Echeverría (1999, p.64) como aquellas que *“estudian aspectos de desarrollo de los sujetos en un momento dado”* Debido a que el problema comprende el desarrollo de un plan estratégico de negocios digital, se realiza un análisis acerca de la situación actual y para un periodo determinado; por lo tanto, la investigación es de tipo transversal.

De acuerdo con la profundidad de la investigación, esta es de tipo explicativa. Según Echeverría (1999, p.64) la investigación explicativa *“explica los fenómenos y el estudio de sus relaciones para conocer su estructura y los aspectos que intervienen en su dinámica”*. En el caso del plan estratégico, se busca explicar la situación y contexto actual del negocio y de tecnologías. A su vez, se quiere conocer cómo las metas del negocio se relacionan con las metas de la estrategia digital y su relación con los proyectos del portafolio tecnológico.

En relación con la naturaleza de este proyecto y el carácter de la medida, el proyecto de investigación es de tipo cualitativo. Echeverría (1999, p.65) explica que una investigación cualitativa estudia *“los significados de las acciones humanas y de la vida social. Utiliza la*

metodología interpretativa. Su interés se centra en el descubrimiento del conocimiento. El tratamiento de los datos, es generalmente, cualitativo". Según (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2010), el enfoque cualitativo de investigación "*Utiliza la recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación en el proceso de interpretación*". Algunas características del enfoque cualitativo son:

- "*Es usado esencialmente en el estudio de grupos pequeños*" (Echeverría, 1999, p.71).
- "*Está interesado en comprender la conducta humana desde el propio marco de referencia de quien actúa*" (Echeverría, 1999, p.72).
- El análisis cualitativo, surge de la interacción entre los datos y las decisiones que se toman para focalizar el estudio. El propósito de este tipo de análisis es sintonizar con los aspectos de la vida de grupos humanos, describir aspectos de esta vida y proporcionar perspectivas que no están disponibles o accesibles a otros métodos de investigación (De la Cuesta Benjumea, 2013).
- Se basa en métodos de recolección de datos no estandarizados ni completamente predeterminados. "*Los datos cualitativos son descripciones detalladas de situaciones, eventos, personas, interacciones, conductas observadas y sus manifestaciones*" (Hernández Sampieri y otros, 2010, p.15).
- El planteamiento del problema está orientado hacia la exploración, la descripción y el entendimiento.
- El diseño de la investigación es abierto, flexible y construido durante el trabajo de campo o realización del estudio. "*El trabajo de campo significa sensibilizarse con el ambiente o lugar, identificar informantes que aporten datos adicionales, adentrarse y compenetrarse con la situación de investigación, además de verificar la factibilidad del estudio.*" (Hernández Sampieri y otros, 2010, p.19)

Este proyecto se basa en la recolección de los datos empresariales, de las experiencias, expectativas y objetivos organizacionales de los dueños de las franquicias de la marca Son Latinos así como los colaboradores del negocio. Luego de la recolección de los datos procede su análisis para construir las propuestas y recomendaciones. Este proceso no necesariamente lineal, debe ser lo suficientemente flexible como para retroceder a pasos anteriores para recolectar más datos o detallar con mayor profundidad, los que ya hayan sido recolectados. Por este motivo, la investigación por desarrollar se alinea con el enfoque cualitativo.

En síntesis, el proyecto de plan estratégico de negocios digital para la academia de baile Son Latinos, corresponde a un tipo de investigación aplicada, transversal, explicativa y cualitativa.

Sujetos

Como una de las características principales de este enfoque es la flexibilidad, la muestra que se define para la obtención de los datos puede ser modificada durante el trabajo de campo. Sin embargo. A continuación, se define las muestras iniciales de la investigación:

- Dueño de la marca: el dueño de la marca es el principal sujeto de información.
- Franquiciados: una muestra de 2 franquiciados.
- Administradores: una administradora de la sede de Cartago de Son Latinos.
- Instructores: una muestra de 3 instructores de Son Latinos.
- Clientes: una muestra de 8 clientes con al menos 1 año en la academia de baile o ex alumnos inclusive.

Técnicas de Investigación

La recolección y análisis de los datos será fundamental para alcanzar los objetivos del proyecto. La base de la propuesta de plan estratégico de negocios digital para la academia de baile Son Latinos, es el entendimiento de la situación del negocio, de los objetivos y metas organizacionales; por lo que la recolección de los datos se debe realizar cuidadosamente, incluso es necesario comprobar con los sujetos de información que los datos recabados fueron entendidos y analizados correctamente por parte del investigador.

Se utiliza una técnica principal para la recolección de los datos y dos técnicas más como apoyo adicional. Estas son:

Entrevistas

Las entrevistas son el mecanismo principal para la obtención de los datos requeridos. Una entrevista se define “...como una reunión para conversar e intercambiar información entre una persona (*el entrevistador*) y otra (*el entrevistado*) u otras (*entrevistados*)” (Hernández Sampieri y otros, 2010). Para este proyecto, se pretende por medio de entrevistas semiestructuradas obtener la información relevante y necesaria para ser analizada y generar un plan estratégico de TI alineado con los objetivos y planes de la academia de baile.

Las entrevistas de tipo semiestructuradas, se basan en una guía de asuntos o preguntas iniciales en donde el entrevistador “*tiene la libertad de introducir preguntas adicionales para precisar conceptos u obtener mayor información sobre los temas deseados (es decir, no todas las preguntas están predeterminadas)*” (Hernández Sampieri y otros., 2010). Al realizar este estilo de entrevista, se tiene la posibilidad de ampliar temas o intereses que no se lograría al realizar entrevistas muy estructuradas donde no se pueden alterar el orden de las preguntas ni incluir más de las que se plantean inicialmente.

Para cada entrevista, se realiza una guía y una minuta, las cuales en el análisis de resultados son debidamente referenciados.

Observación Participante

Es uno de los procedimientos más utilizados en la investigación cualitativa. “*Es un método interactivo para recoger información que tienen una profunda participación del observador. Para ello debe aprender los modos de expresión de los grupos, comprender sus reglas y normas de funcionamiento, entender su comportamiento...*” (Echeverría, 1999, p.208)

Por medio de la observación, también se obtienen datos adicionales. La observación se realiza en conjunto con las entrevistas. En este caso de investigación en particular, el investigador es parte del personal docente de la academia de baile de Son Latinos, por lo cual esto se aprovecha para poder obtener información más profunda acerca de las personas y sus

problemas, ya que el investigador es parte de las experiencias, actividades y cultura de la empresa.

Documentos, registros, materiales y artefactos

Otra de las fuentes de datos secundarias que pueden brindar información valiosa corresponde a los documentos y registros empresariales a los que se pueda acceder. Durante el desarrollo de la investigación, el dueño de la marca estuvo en toda la disposición de aportar con los documentos que se requirieron para elaborar el plan estratégico de negocios digital.

Metodología de la investigación

La siguiente figura muestra las fases planteadas:



Figura 7 - Metodología Plan Estratégico digital. Fuente: Elaboración propia

1. Identificar la estrategia empresarial

En esta fase, se busca conocer la situación actual del negocio y de tecnologías de información de la academia de baile Son Latinos. Para esto se documentan elementos de la estrategia del negocio y se analizan las capacidades con que cuenta la academia para soportar una estrategia digital.

Las actividades de esta fase se basan en las ideas de Cassidy (2006) y Chaffey (205), que ya fueron mencionados en el marco teórico. Esto debido a que para proponer un plan estratégico de tecnologías se requiere conocer el rumbo del negocio y su situación actual. Además, ambas propuestas establecen el análisis de la estrategia del negocio y de los recursos de TI.

A continuación, se explican las actividades de esta fase:

1.1. Recopilar la estrategia del negocio:

Dentro de esta actividad, se busca exponer la estrategia del negocio recopilando y analizando la siguiente información:

1.1.1. Misión y Visión:

Es importante recopilar la misión y visión del negocio para entender el propósito del negocio y el rumbo que se quiere tomar para el futuro de la empresa. De acuerdo con Cassidy (2006) para poder realizar una planificación estratégica de tecnologías se debe entender y documentar la misión y visión.

Para documentar la misión y visión se utiliza la siguiente herramienta:

Misión	Visión
Misión de la empresa	Visión de la empresa

Tabla 2 - Misión y Visión de la empresa. Fuente: elaboración propia

1.1.2. Objetivos del negocio:

Para poder realizar un alineamiento de los objetivos que se crean para el plan estratégico de negocios digital con la estrategia, es importante documentar los objetivos de Son Latinos.

Como herramienta de esta tarea, se utiliza una adaptación de un cuadro de mando integral para clasificar los objetivos que menciona el director de Son Latinos dentro de las categorías de objetivos financieros, clientes, procesos internos y recursos.

	Objetivos del Negocio	
Financieros	Objetivo 1 ...	Objetivo N
Clientes		
Procesos Internos		
Recursos		

Tabla 3 - Cuadro de mando integral para documentar objetivos. Fuente: elaboración propia.

1.1.3. Modelo de lienzo de negocio

Como se menciona en el marco teórico, Chaffey (2015) propone que durante el análisis estratégico se debe conocer el entorno de la empresa, así como sus recursos y capacidades internas.

El modelo de lienzo de negocio se utiliza en esta tarea para tener un método ágil y sencillo de conocer la empresa y su funcionamiento. Conocer el negocio a través del lienzo es útil para PYMES con características como la de Son Latinos, en donde se carece de herramientas administrativas y de documentación para la planificación.

La herramienta a utilizar en esta tarea corresponde al modelo de lienzo de negocio descrito en el marco teórico en la figura 2.

1.2. Analizar los recursos tecnológicos

El objetivo de esta actividad es examinar las capacidades tecnológicas con las que cuenta el negocio para poder desarrollar una estrategia de negocios digital. Para esto, se recopila y analiza la siguiente información:

1.2.1. Análisis del portafolio de aplicaciones.

Este análisis de la cartera actual de aplicaciones empresariales permite evaluar la capacidad actual de los sistemas de información de Son Latinos, para luego priorizar las opciones de las soluciones digitales.

Para el análisis del portafolio de aplicaciones, se utiliza la siguiente tabla:

Nombre de la aplicación o tecnología	
Descripción	
Actividades que soporta	
Ventajas	
Puntos por mejorar	

Tabla 4 - Análisis del portafolio de aplicaciones. Fuente: elaboración propia.

1.2.2. Análisis de la situación estratégica para el negocio digital mediante la herramienta de niveles de Tecnologías de Información y Comunicación (TIC):

La evaluación de la madurez de negocio digital permitirá clasificar a Son Latinos en un determinado nivel e identificar qué mejoras se pueden lograr para aumentar la madurez de la academia de baile en su estrategia de tecnologías digitales.

En este análisis, se utiliza como herramienta la tabla número 1 mencionada en el marco teórico, la cual corresponde al modelo de etapas de Chaffey.

1.3. Analizar el ambiente competitivo:

1.3.1 Análisis de competidores

Este análisis de los competidores pretende describir de manera breve el modelo de negocio de cada competidor, destacar diferencias y similitudes con la estrategia de Son Latinos. También se tiene como propósito describir a grandes rasgos la situación de tecnologías digitales con que cuenta el competidor.

Para este cometido, se realizan entrevistas a algunos alumnos y ex-alumnos que han utilizado servicios de las academias, las cuales el director general de Son Latinos menciona como principales competidores de la marca. Además, se hace uso de la experiencia y el conocimiento de los colaboradores. Esta tarea se basa en las ideas de Chaffey acerca de estudiar el entorno donde se desenvuelve la estrategia del negocio.

La herramienta de esta tarea corresponde a la siguiente tabla que se utiliza para cada competidor:

Nombre del competidor	
Descripción general	
Actividades	
Similitudes con Son Latinos	
Diferencias con Son Latinos	
Lista de tecnologías identificadas	
Nivel de ICT	
Tipo de competidor según Porter	

Tabla 5 - Análisis de Competidores. Fuente: elaboración propia.

1.3.2. Análisis de tendencias tecnológicas

El propósito de este análisis es el de conocer las tendencias de tecnologías para las PYMES y su posible impacto o relevancia en el contexto de la academia Son Latinos para tomarse en cuenta en la elaboración del portafolio de tecnologías.

La herramienta de esta tarea corresponde a la siguiente tabla que se utiliza para enlistar las tendencias actuales:

Tendencia	Descripción	Impacto
Nombre de la tendencia	Descripción de la tendencia	Impacto para la empresa

Tabla 6 - Análisis de Tendencias. Fuente: elaboración propia.

2. Desarrollar la dirección de la estrategia digital

En la fase de dirección, se establecen los objetivos estratégicos para el plan digital. Una vez establecidos, se analizan las posibles rutas de estrategia digital para crear las opciones tecnológicas que forman un posible portafolio.

A continuación, se explican las actividades de esta fase:

2.1. Desarrollar los objetivos estratégicos digitales:

El propósito de esta actividad es el de establecer los objetivos por los cuales se guía la dirección de las tecnologías digitales. Aquí, se busca el alineamiento de los objetivos estratégicos con los objetivos que se establecen para la estrategia de negocios digital.

Para esta tarea, se utilizan recomendaciones del autor Chaffey acerca de distintos catalizadores que hacen que una empresa adopte tecnologías digitales. Asimismo, se hace uso de los resultados obtenidos de la fase anterior de la metodología, de modo que se creen objetivos estratégicos digitales que vayan a ser útiles para atacar las oportunidades de mejora identificadas.

Antes de establecer los objetivos estratégicos digitales, se realiza una sesión con el dueño de la marca para establecer metas a los objetivos del negocio, de modo que se pueda tener un mayor detalle para tomar la decisión de cuáles son los objetivos de la estrategia digital que permitirán cumplir dichas metas. Para este fin se utiliza la siguiente tabla:

Objetivos del negocio	Metas
Objetivo de negocio	<ul style="list-style-type: none"> ● Lista de metas ●
●	●

Tabla 7 - Metas por objetivo. Fuente: elaboración propia.

La siguiente tabla, se utiliza para el alineamiento de los objetivos del negocio y los objetivos estratégicos digitales:

Objetivos estratégico digital	Objetivos del negocio que soporta
Objetivo estratégico digital	<ul style="list-style-type: none"> ● Lista de objetivos de negocio ● ●
●	●

Tabla 8 - Alineamiento de objetivos. Fuente: elaboración propia.

2.2. Identificar la dirección de las decisiones estratégicas digitales:

Chaffey (2015) menciona que para crear las opciones tecnológicas iniciales o recomendaciones de estrategia digital, se debe realizar un análisis de cada una de las siguientes decisiones acerca de la estrategia digital, las cuales son explicadas anteriormente en el marco teórico.

La herramienta a utilizar para esta actividad es un listado de cada decisión junto con las posibles consideraciones tecnológicas:

- Prioridades de canales de negocio digital.

- Estrategias de desarrollo de producto y mercado.
- Posicionamiento y estrategias de diferenciación, bajo los criterios de: excelencia en el rendimiento del producto, excelencia en el rendimiento del precio, excelencia transaccional y excelencia de la relación.
- Nuevos posibles modelos de negocios, servicios e ingresos.
- Oportunidades para nueva reestructuración de mercado.
- Capacidades para la gestión de la cadena de suministro.
- Capacidades para la gestión interna del conocimiento.
- Recursos organizacionales y capacidades.

2.3. Generar portafolio de proyectos

Una vez obtenido las opciones tecnológicas de la actividad 2, se procede a detallar los proyectos de tecnologías digitales que nacen de estas decisiones tecnológicas.

Para este propósito, se utiliza como herramienta la siguiente tabla:

Proyectos	Descripción	Beneficios	Costo Estimado
Lista de Proyectos	Descripción de cada proyecto	Lista de beneficios del proyecto	Costo estimado y su respectivo desglose

Tabla 9 - Portafolio de proyectos. Fuente: elaboración propia.

3. Generar la hoja de ruta

Esta etapa está relacionada con la fase de recomendación que propone la metodología de Anita Cassidy, la cual indica el mapa de ruta a seguir para conseguir el plan estratégico de tecnologías de información.

Dentro de las actividades y objetivos de esta etapa, se encuentran:

3.1. Realizar la priorización de los proyectos

Para poder desarrollar un cronograma de trabajo representado a través de la hoja de ruta, se necesita ordenar el portafolio creado mediante un proceso de priorización. Para este proceso, se utiliza como herramienta la matriz de evaluación de posibles proyectos de Chaffey descrita en la figura 5 del marco teórico.

3.2. Crear la hoja de ruta

La definición del mapa de ruta se plantea a partir de la siguiente tabla, donde cada proyecto es ubicado en una línea de tiempo dividida por años y cuatrimestres. Cada proyecto abarca un conjunto consecutivo de cuatrimestres:

	2018				2019				2020			
Proyecto	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4
Proyecto 1	■	■	■									
Proyecto 2		■	■	■								

Tabla 10 - Plantilla para la definición de la hoja de ruta, adaptado de Cassidy (2006)

3.3. Identificar los riesgos y su mitigación

Para los proyectos integrados en la hoja de ruta, se realiza una identificación de riesgos y mitigación.

Riesgo	Descripción	Mitigación
Riesgo 1		

Tabla 11 - Plantilla para la identificación de riesgos. Fuente: elaboración propia

4. Desarrollar el acta constitutiva

El resultado final de la hoja de ruta consiste de un mapa de proyectos a seguir ordenados por prioridad. En esta etapa, se toma en cuenta la guía del PMBOK para la elaboración del acta constitutiva (chárter) del proyecto, así poder generar las actas constitutivas para los dos proyectos con mayor prioridad de la hoja de ruta.

El chárter del proyecto es un documento que contiene los requerimientos que satisface las necesidades y expectativas de los interesados para un proyecto. Este documento es la herramienta a utilizar en esta fase y contiene las siguientes partes:

1. Propósito o justificación del proyecto.
2. Objetivos medibles del proyecto y criterios de éxito asociados.
3. Requerimientos de alto nivel.
4. Descripción del proyecto de alto nivel.
5. Riesgos de alto nivel.
6. Resumen de cronograma.
7. Resumen de presupuesto.
8. Requerimientos de aprobación del proyecto.
9. Nombre de las personas que autorizan el proyecto.

Análisis de Resultados

Dada la metodología descrita en el capítulo 3, al ejecutar las Fases 1, 2, 3, se da como resultado el plan estratégico digital y en la Fase 4 se genera el chárter del proyecto con mayor prioridad; por lo que a continuación, se muestra en detalle los resultados obtenidos de cada fase.

1. Identificar la estrategia empresarial

1.1 Recopilar la estrategia del negocio

1.1.1. Misión y Visión

Se realiza la actividad 1.1 de la metodología y los siguientes son los resultados. La misión y visión tomadas del sitio web de Son Latinos se detallan a continuación:

Misión

Ser una academia de baile especializada en el baile popular, que garantice a sus clientes un aprendizaje fácil, divertido y de alta calidad.

Visión

Ser la mejor academia de baile del país gracias a nuestro alto nivel en la enseñanza de baile, excelencia y profesionalismo de su personal.

1.1.2. Objetivos del Negocio

Los objetivos del negocio se recopilan de la entrevista inicial realizada al dueño de la marca y en el anexo 1 se encuentra la guía y minuta. Los siguientes representan los objetivos del negocio tabulados a través de un cuadro de mando integral:

Objetivos del negocio					
Financieros	Incrementar ganancias en cada uno de los distintos servicios que ofrece la academia	Abrir nuevas franquicias	Abrir grupos de extensión aledaños a las sedes	Disminuir costes de los eventos	Aumentar los ciclos de vida de los grupos por empleado
Clientes	Incrementar los clientes nuevos	Fidelizar a los clientes a través de un ambiente inclusivo por parte de la academia.	Aumentar la rentabilidad por cliente	Aumentar la percepción de excelencia por parte del cliente	
Procesos Internos	Mejorar la investigación o seguimiento de la satisfacción del cliente	Incrementar la cantidad de eventos de la academia de baile y mejorar su logística.	Aumentar la oferta y disponibilidad de productos de la tienda		
Recursos	Mejorar la capacitación de los instructores de baile y de la compañía de baile	Disminuir la rotación de instructores			

Tabla 12 - Objetivos del Negocio. Fuente: elaboración propia

1.1.3. Modelo de lienzo de negocio

A continuación, se realizan 2 sesiones de entrevistas para especificar el modelo de lienzo de negocio. La primera se realiza con el dueño de la marca, 1 franquiciado y la instructora de mayor tiempo de laborar en la academia. La segunda se realiza con un grupo de 10 alumnos y ex alumnos de la academia de baile. Las guías y minutas se encuentran en el anexo 2. Los resultados obtenidos se sintetizan en el siguiente lienzo de modelo de negocio:

Asociaciones Clave	Actividades clave	Propuesta de valor	Segmento del mercado	Relación con los clientes
Proveedores de conocimientos dancísticos especialistas en otras danzas. Capacitadores internacionales y nacionales de ritmos populares. Diseñadora de publicidad. Diseñadora de ropa para eventos y competencias. Proveedores de la tienda.	Capacitaciones y reuniones. Gestión de Cobros. Montajes coreográficos. Control de la asistencia y completitud de parejas en los grupos. Gestión de redes sociales. Venta de productos de baile y snacks. Visitas a empresas. Ensayos. Preparación de clase de principiantes. Preparación de clases de intermedios. Preparación de clases de avanzados.	Programa de danza estructurado. Alta calidad de enseñanza de baile. Buen ambiente grupal. Participación en eventos. Trayectoria y Experiencia. Actualización de programas de acuerdo a las nuevas tendencias de baile popular y ritmos. Ritmos: salsa, salsa en línea, bachata, bachata dominicana, merengue, bolero cha, bolero salón, bolero clásico, swing criollo, kizomba. Talleres para bailarines: flexibilidad, estilo masculino y femenino, técnica, cargadas. Programa de Zumba Fitness. Accesorios de baile de buen precio y calidad al alcance.	Personas que desean aprender a bailar ritmos populares. Personas que buscan ejercitarse. Personas que buscan socializar. Personas que quieren convertirse en bailarines especializados en ritmos populares. Empresas que buscan organizar eventos o incentivar a sus empleados. Personas que buscan organizar eventos. Personas o empresas que buscan comprar accesorios de baile.	Promoción. Confianza. Control de asistencia. Seguimiento del grupo y seguimiento del individuo (atención personalizada). Sentido de pertenencia. Motivación para participar en las coreografías (todo alumno puede participar en coreografías).
	Recursos clave		Canales de distribución	
	Instructores de la academia de baile.		Página web. Redes sociales. Eventos. Patrocinadores. Whatsapp. Salidas a bailar a salones con instructores y alumnos.	
Estructura de costos		Fuentes de ingresos		
Local, luz, agua, teléfono, patente municipal, Gastos misceláneos. Pago de instructores de la academia de baile. Publicidad. Capacitaciones. Pago de proveedores.		Clases regulares. Talleres de ritmos específicos o técnica. Boutique de indumentaria de baile. Tienda de snacks. Zumba Fitness. Talleres con bailarines internacionales. Eventos de la academia. Congreso de baile anual de la academia. Grupos de extensión (incluyendo clases empresariales) Canon de franquicia.		

Tabla 13 - Lienzo de Negocio – elaboración propia

1.2. Analizar los recursos tecnológicos

1.2.1. Análisis del portafolio de aplicaciones

Como parte del análisis estratégico y de situación actual, se deben analizar los recursos con los que cuenta la academia de baile y este abarca el análisis de los recursos o capacidades tecnológicas existentes. A continuación, se analizan las tecnologías de información más relevantes para la academia.

Nombre de la aplicación	SICAM - Sistema de cobros y gestión de clientes
Descripción	<p>Corresponde a la única aplicación de escritorio hecha a la medida. Cuenta con módulos para el manejo de clientes, grupos, cobros, asistencia, sedes, salones e instructores de la academia. Cada sede de Son Latinos cuenta con una copia local del sistema y con su propia base de datos local.</p> <p>El sistema corresponde a una aplicación de escritorio desarrollada en Microsoft Access. En la base de datos, se almacena información acerca de los clientes y de la estructura que utiliza el negocio para sus actividades como lo son el manejo de los grupos.</p> <p>La aplicación fue creada en el año 1997 y ha recibido mantenimiento y actualizaciones, las cuales han sido paralelas a la actualización del equipo informático del negocio, a las versiones más recientes Microsoft Office y de Windows.</p>
Actividades que soporta	<p>En el anexo 3-A se muestra la pantalla inicial de la aplicación SICAM. A continuación se muestran las actividades que el sistema apoya:</p> <ul style="list-style-type: none">- Estados de cuenta: permite acceder a las opciones para realizar reportes sobre las ventas y pagos realizados por día, los cuales, son utilizados para hacer los cierres en libros una vez finalizado el día, además, provee opciones para realizar los pagos de servicios y ventas por alumnos.- Asistencia: En el anexo 3-B se puede observar el módulo de asistencia. Este permite gestionar la asistencia de los alumnos a las clases grupales. Antes de iniciar una clase de un grupo cualquiera se debe imprimir la lista de asistencia para que el instructor revise la asistencia de la clase anterior y determine si es necesario realizar llamadas para confirmar la asistencia de alumnos que hubiesen faltado (la lista muestra un teléfono indicando si es necesario llamar para dar seguimiento al estudiante). Durante la clase, se toma la asistencia y, posteriormente al finalizar la clase, se actualiza la asistencia del día a través del sistema. En esta lista de asistencia, también se incluye información con respecto del estado de cuenta de los alumnos, para realizar los cobros a las personas que deben la mensualidad.- Alumnos: Módulo para ingresar alumnos o editar datos relacionados con los alumnos de Son Latinos.- Grupos: Módulo para el ingreso y edición de grupos y sus datos relacionados. También cuenta con reportes para revisar estados de los

	<p>grupos abiertos e históricos de grupos cerrados.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Profesores: Módulo para el ingreso y edición de instructores y sus datos relacionados. Este módulo cuenta también con reportes con estadísticas relacionadas con los instructores y grupos.
Ventajas	<ul style="list-style-type: none"> - Permite el seguimiento de los clientes, lo cual es la fuente principal de ingreso de la academia de baile. - Permite realizar análisis del desempeño grupal y de los instructores. - Soporta actividades financieras y contables.
Puntos por mejorar	<ul style="list-style-type: none"> - Durante algunas actualizaciones y mantenimientos realizados al sistema se han perdido algunas funcionalidades, como lo son los reportes. - Se podrían encontrar alternativas más modernas que utilicen el potencial del internet y que integren el sitio web y otras tecnologías con que cuenta el negocio.

Tabla 14 - Análisis de SICAM. Fuente: elaboración propia

Nombre de la aplicación	sonlatinos.net
Descripción	La página web de Son Latinos fue diseñada por la empresa ZewsWeb.com (https://www.zewsweb.com/) y la tecnología en que está desarrollada corresponde a Wordpress. En el anexo 4, se muestra la página principal del sitio de Son Latinos.
Actividades que soporta	El sitio web es un sitio con una interacción simple de usuario, en el cual se puede contactar a la academia de baile a través de correo electrónico, la demás información que el sitio expone en las otras opciones del menú son informativas o como menciona el autor Chaffey 'brochureware' en donde el usuario no tiene ninguna otra interacción.
Ventajas	Es importante rescatar que el sitio se encuentra dentro de los primeros resultados de búsqueda en Google bajo los términos "Son Latinos" y las palabras de búsqueda "academia de baile Costa Rica", queriendo decir que la empresa de desarrollo proveedora se preocupa por el posicionamiento en buscadores (SEO) para el sitio. En el caso de búsqueda con la frase "academia de baile Costa Rica" el primer sitio que aparece es el de la academia de baile Ritmo Fit (http://ritmofit.com).
Puntos por mejorar	La información del sitio se actualiza ocasionalmente, cuando se desea agregar noticias o contenido para publicitar los servicios de la academia; sin embargo, de acuerdo con los franquiciados, utilizar el gestor de contenido es una tarea difícil para el personal de la academia, por lo cual, en ese sentido, se podría requerir un poco de capacitación para que los encargados de administración de la academia puedan actualizar el sitio con contenido nuevo, de forma más constante.

Tabla 15 - Análisis de sonlatinos.net. Fuente: elaboración propia

Nombre de la aplicación o tecnología	Redes Sociales
Descripción	<p>La academia de baile Son Latinos cuenta con una página de Facebook para cada una de las sedes. En el caso de la sede principal (Cartago), se crea a finales del año 2017. Esto nace a raíz de que un perfil no representa la manera correcta de utilizar esta red social para que una empresa publicite sus servicios y anteriormente solo existían páginas para Son Latinos Pérez Zeledón y Son Latinos Tres Ríos.</p> <p>La academia de baile cuenta con dos canales de YouTube, uno utilizado por la sede de Pérez Zeledón y el nombre del canal es SON LATINOS COSTA RICA. El otro canal de YouTube es sonlatinoscr y es manejado por la sede de Cartago. Ambos canales no han subido contenido nuevo en los últimos 2 años.</p> <p>La sede de Son Latinos Tres Ríos cuenta con una cuenta activa de Instagram en la cual publica publicidad de la academia regularmente. La sede de Son Latinos Cartago cuenta también con dos cuentas de Instagram pero ambas están inactivas, y la sede de Pérez Zeledón carece de cuenta en esta red social.</p> <p>El anexo 5 muestra las imágenes de las páginas y perfiles de Son Latinos.</p>
Actividades que soporta	<ul style="list-style-type: none"> - Publicidad. - Interacción con los alumnos de la academia. - Servicio al cliente. - Manejo de pedidos de la tienda.
Ventajas	<ul style="list-style-type: none"> - Bajos costos de publicidad. - Comunicación con posibles clientes. - Gestionar la reputación online, atendiendo y previniendo posibles crisis. La queja o crítica de un cliente es una oportunidad para aprender y mejorar. - Interacción con distintos segmentos de mercado, dependiendo del medio digital para lograr mayor alcance. - Variedad de opciones para publicar la academia a través de videos y otros medios digitales.
Puntos por mejorar	<ul style="list-style-type: none"> - Seguridad de las redes sociales: Anteriormente, a la creación de la página, la sede de Cartago hacía uso del perfil administrador agregando a clientes como amigos. Sin embargo, este mismo año la cuenta administradora de la página web fue robada y se perdió acceso no solo al perfil sino también a la página web y al correo administrador de la cuenta. Esto provocó la pérdida de la información y clientes que eran amigos del perfil de Facebook y que seguían la página. - Se continúa utilizando mayoritariamente el perfil administrador de Facebook para realizar la publicidad en vez de la página. Es aquí donde se ven oportunidades de mejora para aprovechar las facilidades que brinda Facebook para alcanzar a los segmentos de mercado. - Consistencia de la imagen de Son Latinos a través de las distintas páginas de las sedes y cuentas tanto de Facebook, Instagram y YouTube. Se necesita mejorar la estandarización en relación con las publicaciones y multimedia. - Generar contenido a través de los canales de YouTube de forma más regular y planificada. - Conectar las redes sociales YouTube e Instagram con facebook para que las publicaciones se muestren en todos los canales.

Tabla 16 - Análisis de redes sociales. Fuente: elaboración propia

Además de las tecnologías estudiadas anteriormente, las sedes de Son Latinos cuentan con las siguientes herramientas tecnológicas:

- Datáfonos
- Impresora de tiquetes/recibos
- Impresora multifuncional (scanner, fotocopidora)
- Módem
- Dispositivos USB
- Laptop
- Computadora de Escritorio
- Pantalla
- Chromecast
- Internet Wireless
- Ipods
- Tablet
- Celular para listas de difusión.
- Software para videoconferencias: Skype
- Equipos de sonido, parlantes

1.2.2. Análisis de la situación estratégica para el negocio digital mediante la herramienta de niveles de Tecnologías de Información y Comunicación (TIC):

Una vez revisado y analizado el portafolio de aplicaciones de la academia de baile Son Latinos se puede decir que el nivel de la academia se encuentra en el de “Presencia Web”. En este nivel, se cuenta con un sitio web de tipo “*brochure*”, el cual es estático pero funciona para promocionar la academia de baile, sus servicios y productos. Los procesos internos de la academia no son soportados por el poder que brinda el Internet, como lo sugiere una estrategia de tipo digital. Las actividades internas las soporta la aplicación de escritorio SICAM. A pesar de esto, el tipo de sitio web con que se cuenta es un gestor de contenido el cual provee una infraestructura robusta para poder implementar soluciones tecnológicas digitales.

1.3. Analizar el ambiente competitivo

Esta fase se divide en 2 partes. Primero, se realiza el análisis de competidores que se encuentran en el mercado en el que se desenvuelve la academia de baile. Y en segundo lugar, se realiza un análisis de tendencias tecnológicas para el negocio.

1.3.1. Análisis de competidores

A continuación, se realiza un análisis de los principales competidores de Son Latinos. Para este análisis se realiza una sesión con los colaboradores de Son Latinos y una sesión con un grupo de 10 alumnos y ex alumnos de la academia, en el anexo 6 se puede observar la recolección de datos obtenidos. A continuación, se muestran los resultados sintetizados por cada competidor identificado:

En primer lugar se detalla la información del competidor Merecumbé, la tabla 17 muestra los resultados obtenidos.

Nombre del competidor	Merecumbé
Descripción general	Es la academia de baile con la trayectoria más larga y reconocida en el país. También cuenta con la mayor cantidad de sedes, en total 17. El director de Son Latinos fue uno de los fundadores de Merecumbé, pero decidió independizarse y fundar Son Latinos.
Actividades	Presentaciones en teatros y actividades culturales, así como en televisión. Grupos de baile regular con niveles 1, 2, 3 y 4 de baile popular. Grupo coreográfico de alumnos avanzados por sede. Eventos bailables para celebración de aniversarios de las sedes.
Similitudes con Son Latinos	Enseñan los mismos ritmos que brinda Son Latinos. Sigue modelo de franquicias.
Diferencias con Son Latinos	La calidad de la enseñanza del baile no está al nivel de actualización y vanguardia de ritmos en el país e internacionalmente. No incluyen a todos los alumnos en las coreografías.
Lista de tecnologías identificadas	Perfiles de facebook. Algunas sedes poseen páginas de facebook. Sin sitio web Algunas sedes sin datáfonos Sin sistemas para apoyo de procesos y actividades internas.
Nivel de ICT	Nivel 0: no cumple lo mínimo para clasificar en presencia web. Aprovechan más la publicidad por otros medios y por su trayectoria son altamente populares y reconocidos sin requerir mayor inversión en tecnologías digitales.

Tipo de competidor según Porter	Competidor existente.
---------------------------------	-----------------------

Tabla 17 - Análisis de competidor Merecumbé. Fuente: elaboración propia

Seguidamente se presenta en la tabla 18 la información obtenida del competidor Rincón Salsero.

Nombre del competidor	Rincón Salsero
Descripción general	La academia Rincón Salsero fue fundada en el año 2008. Es una academia pionera en incursionar en el estilo de la salsa en línea. Cuenta con una sede principal en San Pedro y otra sede en Puntarenas, así como algunos grupos de extensión.
Actividades	Especialistas en salsa en línea, bachata y kizomba. Imparten cursos de musicalización para bailarines. Brindan talleres de estilos para hombre y mujer (Lady Style/Men Style) Organiza congresos de baile internacionales, eventos bailables y fiestas. Compiten internacionalmente. Cuentan con compañías de baile de alumnos. Proveen cursos de ritmos distintos al baile popular mediante el alquiler de salones en horarios que estén desocupados. Cuentan con un café/restaurante.
Similitudes con Son Latinos	Organizan eventos en los cuales participan los alumnos con coreografías Incentivan a todos sus clientes a participar en los grupos coreográficos. Se capacitan constantemente con bailarines internacionales.
Diferencias con Son Latinos	No enseñan a personas a bailar desde cero. Los alumnos que poseen normalmente son alumnos avanzados de otras academias que decidieron optar por especializarse en salsa y competir.
Lista de tecnologías identificadas	Páginas de facebook utilizadas correctamente para las sedes existentes. Canal de YouTube con contenido actualizado constantemente. Sin sitio web. Cuenta de Instagram. No poseen sistema para apoyo de procesos y actividades internas.
Nivel de ICT	En términos de nivel de estrategia digital Rincón Salsero es un nivel 1 (Presencia Web), ya que a pesar de no contar con sitio web, las páginas de facebook cumplen el propósito de ser “brochureware” para publicitar sus servicios y productos.
Tipo de competidor según Porter	Producto sustituto: la oferta de servicios es distinta, lo único en común es la salsa y bachata pero si logran atraer a los alumnos avanzados de academias como Son Latinos.

Tabla 18 - Análisis de competidor Rincón Salsero. Fuente: elaboración propia

A continuación, en la tabla 19, se muestran los resultados de la información obtenida de Rumba Latina, que también es un competidor.

Nombre del competidor	Rumba Latina
Descripción general	Academia creada por instructores que en su momento pertenecieron al personal de Son Latinos y decidieron optar por separarse y crear una academia propia. Posee solo una sede.
Actividades	Cursos de baile popular, hip hop, ballet, acrotelas, bellydance, acroyoga, jazz, teatro y música. También clases de cardio y fitness, zumba y flexibilidad. Dentro de los ritmos populares ofrecen: salsa en línea, bachata, swing criollo, bolero criollo, kizomba, y estilos de hombre y mujer.
Similitudes con Son Latinos	Ofrecen los mismos ritmos populares. Talleres abiertos a todo el público. Ofrecen zumba fitness.
Diferencias con Son Latinos	Participan en eventos de otras academias con su grupo coreográfico. No incluyen a todos los alumnos en coreografías. Carencia de un programa de baile estructurado y actualizado. Están optando por participar en competencias nacionales para satisfacer necesidades del segmento de clientes avanzados. La calidad de las coreografías de ritmo popular es menor.
Lista de tecnologías identificadas	Posee página en la plataforma Facebook. No cuenta con sitio web. No poseen datáfonos. Cuenta con un canal de YouTube.
Nivel de ICT	Nivel inicial o brochureware. La página de Facebook provee la información de los servicios que brinda la academia.
Tipo de competidor según Porter	Competidor existente.

Tabla 19 - Análisis de competidor Rumba Latina. Fuente: elaboración propia

Por último, en la tabla 20, se resume la información del competidor llamado Evolución Latina.

Nombre del competidor	Evolución Latina
Descripción general	Academia fundada en el año 2014. Es uno de los competidores más recientes y tiene una única sede en Cartago.
Actividades	Ofrecen: salsa, bachata, swing criollo, merengue, bolero criollo y kizomba. Su especialidad es en bolero criollo y swing criollo (ritmos costarricenses) Organizan eventos de baile regularmente en Cartago, contando con la presencia de otras academias del país y en ocasiones en conjunto con la academia Rumba Latina. Solo cuentan con una compañía de baile.
Similitudes con Son Latinos	Organizan eventos y montajes coreográficos. Brindan la misma oferta de cursos. Ofrecen talleres abiertos a todo el público.
Diferencias con Son Latinos	No incluyen a todos los alumnos en coreografías. Los cursos son específicos por ritmo; es decir en un grupo solo se enseñan ciertos ritmos. Aún no tienen muy clara la organización de los cursos y grupos regulares de baile, y el modo en que compiten es por costos.
Lista de tecnologías identificadas	Posee una página en la plataforma facebook. No cuenta con sitio web. No poseen datafonos. Cuentan con una cuenta en instagram. No cuenta con canal de YouTube.
Nivel de ICT	Nivel inicial o brochureware, la página de facebook provee la información de los servicios que brinda la academia.
Tipo de competidor según Porter	Nuevo entrante: la academia evolución latina aún no tiene claramente definida una estrategia de negocio consolidada y es el competidor más reciente en el área de Cartago.

Tabla 20 - Análisis de competidor Rumba Latina. Fuente: elaboración propia

1.3.2 Análisis de tendencias tecnológicas

La siguiente tabla muestra tendencias tecnológicas que Microsoft lista como importantes para reflejar ventaja competitiva en las PYMES (Hansen, 2015):

Tendencia	Descripción	Impacto para la academia de baile Son Latinos
La nube	<p>No es una tendencia, es una realidad y las empresas, sin importar sus dimensiones, obtienen beneficios, eficiencias y flexibilidad de ella. La nube democratiza la tecnología para las empresas y dota de recursos similares a todas las organizaciones sin importar que estas tengan miles de empleados o menos de diez.</p> <p>La nube reinventa la productividad e impulsa la movilidad. Ya no se requieren caros recursos dedicados para que los empleados de un emprendimiento puedan colaborar de manera remota.</p>	<p>Son Latinos no cuenta con los recursos ni la capacidad para contar con servidores, por lo que la contratación de servicios en la nube ofrece una gran alternativa para satisfacer las necesidades de almacenamiento, y también para la gestión del conocimiento entre las sedes de las academias.</p>
Movilidad	<p>Tener una fuerza de trabajo móvil hace toda la diferencia. Significa que los empleados pueden trabajar desde cualquier lugar gracias a servicios en la nube y dispositivos móviles, ya sean tabletas, computadoras o <i>smartphones</i>. Todo esto provoca eficiencias laborales que se traducen en mejores y más efectivas relaciones con los clientes.</p> <p>La relación entre los clientes y nuestros productos y servicios también aprovecha la movilidad. Sin importar el tamaño, las empresas deben habilitar formas sencillas y convenientes para que las personas se comuniquen dentro y fuera de la oficina y hagan transacciones desde sus teléfonos móviles. Por ejemplo, nuevas aplicaciones y formas de pago móviles dan flexibilidad a los clientes y crean experiencias novedosas que generan lealtad.</p>	<p>Al contar con un sitio web, es importante que éste pueda ser visto sin inconvenientes y adecuadamente desde teléfonos celulares, de manera que los clientes pueden tener acceso a la información fácilmente en cualquier momento. Además el poder realizar tareas de la academia con soporte del sitio web desde cualquier lugar ayudaría a agilizar los procesos internos de la academia. Además, el pago a través del sitio web mejoraría la relación con los clientes.</p>
Big Data o solamente Data	<p>Hasta hace poco, Big Data era considerada una tendencia exclusiva de grandes corporaciones pero las PYMES que la explotan obtienen grandes ventajas competitivas vía decisiones de negocios inteligentes. Si se quita el ‘Big’ a Big Data y se puede ver aún cómo las PYMES la pueden aprovechar.</p> <p>Los datos se pueden analizar de manera sencilla, y hacerlo está al alcance de las empresas de todos</p>	<p>El sistema de control de clientes y cobros de la academia y su base de datos podría mejorarse y hacer uso de reportes para que ayuden a mejorar la toma de decisiones y dar un mejor seguimiento al desempeño de los grupos de baile, instructores y al cliente en general.</p>

	los tamaños. Se puede utilizar la información que ya se recolecta, desde hojas de cálculo de Excel por ejemplo, para obtener ideas de valor. Además, esta se puede cruzar con bases de datos públicas para obtener información más profunda y precisa. ¿Cómo reaccionan mis clientes a eventos o circunstancias precisas? La data tiene la respuesta	
Internet de las Cosas (IoT)	<p>Simplemente se trata de canalizar los sistemas con los que ya se cuenta para obtener información de valor o hacer pequeños ajustes para obtenerla a partir de, por ejemplo, sensores en procesos de manufactura para hacer eficiente la producción o formas de registro de cómo los clientes se mueven por una tienda para actualizar los inventarios de manera inteligente.</p> <p>Los negocios, sin importar su tamaño, deben recurrir a la tecnología para afianzarse y crecer. Una postura de desdén a la tecnología puede ser la diferencia entre crecer y no crecer o ser una empresa o no serlo más.</p>	<p>Dependiendo del nivel de innovación que se desea a través de la estrategia digital, se podría pensar en el internet de las cosas durante el transcurso de las clases de baile de modo que se pueda capturar datos que permitan medir o realizar estadísticas para dar un mejor seguimiento a los clientes.</p>

Tabla 21 - Tendencias tecnológicas, Adaptado de Hansen (2015)

2. Desarrollar la dirección de la estrategia digital

Una vez obtenido el análisis de la estrategia de negocio y la situación actual de Son Latinos, se procede a iniciar la etapa de planificar la dirección de las tecnologías digitales para poder cumplir con la estrategia que posee el negocio.

2.1 Desarrollar los objetivos de la estrategia digital

Como paso número 1, se realiza una sesión con el dueño de la marca de Son Latinos para determinar las metas de cada uno de los objetivos del negocio mencionados anteriormente. Lo anterior tiene como objetivo entender mejor el rumbo del negocio para posteriormente determinar cuáles objetivos estratégicos digitales pueden impulsar las metas determinadas. Las metas establecidas en la sesión realizada se establecen con un rango de ejecución de 1 a 2 años.

Objetivos de negocio	Metas
1. Incrementar ganancias en cada uno de los distintos servicios que ofrece la academia	Aumentar a 4 la cantidad de sesiones de zumba por semana. Aumentar a tener un mínimo de 8 alumnos por sesión de zumba. Impartir al menos 1 taller de un ritmo por mes. Aumentar en un 20% las ventas de indumentaria de baile. Realizar al menos 4 eventos por año.
2. Abrir nuevas franquicias de la academia de baile	Abrir una nueva sede de Son Latinos en la región de Cartago.
3. Abrir grupos de extensión aledaños a las sedes	Abrir al menos dos grupos de extensión.
4. Disminuir costes de los eventos	Contar con al menos 2 patrocinadores por eventos de las sedes.
5. Aumentar los ciclos de vida de los grupos por empleado	Mantener un promedio de ciclo de vida de 8 meses por instructor.
6. Incrementar los clientes nuevos	Abrir grupos de baile con un mínimo de 20 alumnos, según disponibilidad de los salones. Mantener los salones de la academia ocupados con grupos regulares en el horario de 7:00 a 9:00 p.m Obtener al menos 2 clientes empresariales nuevos.
7. Mejorar fidelización de los clientes	Incluir al 30% de alumnos de grupos regulares en las coreografías Incentivar a los alumnos a salidas a bailar en discos para practicar lo aprendido al menos 1 vez al mes.
8. Aumentar la rentabilidad por cliente	Aumentar la cantidad de talleres que reciben alumnos regulares de la academia a un promedio de 2 cada año por alumno.
9. Aumentar la percepción de excelencia por parte del cliente	Participar una vez al año en competencias o congresos con el grupo profesional de baile.
10. Mejorar la investigación o seguimiento de la satisfacción del cliente	Realizar una encuesta al finalizar cada taller o programa de curso para medir la satisfacción.
11. Incrementar la cantidad de eventos de la academia de baile y mejorar su logística.	Realizar al menos 4 eventos al año. Contar con coreografías y bailarines invitados. Generar material para publicidad posterior al evento de las coreografías presentadas en el evento.
12. Aumentar la oferta y disponibilidad de productos de la tienda	Optimizar plazos de entrega de los productos. Incluir más productos a la tienda.
13. Mejorar la capacitación	Capacitar a los instructores una vez al mes.

Objetivos de negocio	Metas
de los instructores de baile y de la compañía de baile	Realizar ensayos todas las semanas con la compañía de baile. Capacitar a la compañía e instructores al menos 2 veces al año con bailarines internacionales.
14. Disminuir la rotación de instructores	Contar con 2 candidatos para ser instructores. Mantener un mínimo de 2 años a los instructores.

Tabla 22 - Análisis de objetivos y metas. Fuente: elaboración propia

Una vez definidas las metas del negocio, se establecen los objetivos de la estrategia digital de negocios a continuación. Estos objetivos nacen como resultado del análisis obtenido de la situación actual del negocio y de las tecnologías, así como de la motivación de cumplir las metas del negocio a través de las tecnologías digitales

Objetivo digital	Objetivos de negocio que soporta
1. Atraer nuevos clientes a través de los canales digitales	#1, #2, #3, #4, #6, #11
2. Aumentar tráfico al ecosistema de tecnologías digitales de Son Latinos	#1, #2, #3, #4, #5, #6, #7, #9, #11
3. Permitir la interacción con los productos y servicios que brinda la academia en línea	#1, #4, #6, #7, #8, #9, #12
4. Establecer relación con la marca en redes sociales por parte de los clientes.	#5, #6, #7, #9
5. Aumentar los canales digitales en los que los clientes y personal puedan interactuar	#2, #3, #5, #6, #10, #11, #13, #14
6. Velar por la seguridad de la información en los canales digitales existentes	#1, #2, #8, #9
7. Soportar actividades internas a través de la plataforma web	#5, #13, #14

Tabla 23 - Objetivos estratégicos digitales. Fuente: elaboración propia

Como se observa en la tabla anterior, todos los objetivos de la estrategia de negocios digital pueden vincularse a objetivos del negocio.

2.2. Decisiones de estrategia digital

En esta parte de la aplicación de la metodología, tal como se indicó, se utilizan las opciones de decisiones digitales que el autor Chaffey utiliza para consideración a la hora de concebir posibles soluciones digitales para la estrategia. A continuación se evalúan cada una de estas decisiones y se realiza un desarrollo de cómo podría influenciar cada opción en la academia de baile

1. Prioridades de canales de negocio digital:

Como se observa en el análisis de los competidores, todos utilizan las redes sociales como instrumento principal para exponer la oferta de servicios y productos. Por esta razón, se deben hacer esfuerzos en aprovechar la utilización de las redes sociales con que cuenta Son Latinos. Es importante atacar las debilidades que presenta Son Latinos con respecto del uso de las redes sociales como medio digital. Como tarea inicial, se debe crear un estándar con los lineamientos para el uso de las redes sociales e implementar los roles necesarios para que los colaboradores puedan actualizar contenido.

Con respecto de Facebook, es necesario comenzar a utilizar esta red para publicitar la academia a través del pago de publicidad que brinda una herramienta como las páginas de Facebook. Esto según Chaffey es una de las formas en que se puede utilizar el Internet en redes sociales a través de lo que denomina como “*paid media*” que consiste en publicidad pagada.

Los competidores tienen ventajas acerca de Son Latinos particularmente en la red social de YouTube. YouTube tiene más de mil millones de usuarios (casi un tercio de todas las personas conectadas a Internet) y cada día, estos usuarios miran mil millones de horas de videos, lo que genera miles de millones de vistas (YouTube, 2017).

Son Latinos tiene actualmente los canales de YouTube inactivos y esta herramienta está siendo desperdiciada para mostrar contenido publicitario importante a los segmentos de clientes y posibles segmentos de clientes. Es importante contar con un plan que respalde los videos para poder tener beneficios y que simplemente no sea una pérdida del tiempo para los colaboradores.

Instagram es una cuenta que actualmente solo está siendo utilizada por la sede de Son Latinos Tres Ríos.

En la actualidad, uno de los mayores mercados es el de los *millennials*. Se describe a este sector de la población como “jóvenes y con estudios superiores, 100% conectados a Internet y críticos” (Acuere, 2014) Una parte significativa de las personas matriculadas en Son Latinos están entre el rango de edad de esta generación.

Los *millennials* tienen su atención en lo visual. Este público sigue el lema “una imagen vale más que mil palabras” en su totalidad.

Instagram a pesar de ser tercer puesto de las apps más usadas entre los jóvenes, debajo de Facebook y Twitter, es la aplicación que más ha ido creciendo. Para 2015, Instagram creció de 17 a un 26% de usuarios activos y Facebook no crece manteniéndose en un 71%. El panorama en Centroamérica es el mismo: Instagram pasó de 19% a un 38% de usuarios. La actitud *millennial* es la que posiciona esta app con un futuro prometedor, sobreponiéndose a las demás.

Al usar un # se une todo en el tema elegido y así se llega a más usuarios. Los *hashtags* a dar más visibilidad a las publicaciones. De este modo, se puede aplicar para la academia la estrategia de canal digital que describe Chaffey para las redes sociales como “*earned media*” o medios ganados. Se buscaría generar contenido atractivo para llamar la atención de un segmento importante de clientes de Son Latinos a través contenido relacionado con los servicios y productos de la academia.

Las coreografías representan una de las actividades importantes para Son Latinos, tal como se describió en el lienzo de negocio. Estas son utilizadas para obtener ingresos en eventos y además representan una forma de publicitar la academia. Para organizar y realizar coreografías, se requiere coordinación y comunicación entre los colaboradores de Son Latinos y los alumnos.

Telegram es una aplicación similar a WhatsApp pero es más potente porque provee más funcionalidades. La desventaja que posee es que tiene menor cantidad de usuarios que Whatsapp. Sin embargo, Son Latinos ha visto la oportunidad de utilizar Telegram para

coordinar ciertas tareas de los colaboradores, principalmente por su ventaja de poder enviar mensajes, fotos, vídeos y archivos de cualquier tipo y hasta un tamaño de 1,5 GB.

Al establecer Telegram como herramienta de comunicación oficial para los grupos coreográficos se tiene la ventaja de que se pueden utilizar canales de Telegram los cuales tienen usuarios ilimitados y únicamente los administradores pueden crear contenido. De esta forma se evita que el canal se convierta en un chat descontrolado. También como herramienta para comunicación interna se puede hacer uso de Telegram para compartir el conocimiento entre los colaboradores de Son Latinos.

Los robots de Telegram son aplicaciones que se ejecutan dentro de Telegram, mediante los cuales los usuarios pueden interactuar, el uso de estos puede brindar muchas facilidades para que los colaboradores o el público meta pueda tener fácil acceso a la información de Son Latinos.

Además de las redes sociales, Son Latinos posee un sitio web. La creación de un módulo de administración o intranet que pueda ir incorporando gradualmente funcionalidades del sistema interno de Son Latinos ayudaría a facilitar la integración de la información de las sedes de las academias de modo que esta se encuentre centralizada y permitiría la realización de funciones y actividades incluso al no estar presente en la academia.

2. Estrategias de desarrollo de mercado y producto:

Como se menciona en la sección de descripción del sitio web, gracias a la optimización de motores de búsqueda (SEO) se ha logrado alcanzar nuevos mercados geográficos. Esta plataforma tecnológica es importante y podría aprovecharse mejor para dar a conocer los servicios de la academia no solamente en el ámbito nacional, sino el internacional. Ya se ha tenido la oportunidad de brindar clases a personas extranjeras quienes han contactado a la academia a través de sonlatinos.net.

Algunas modificaciones al sitio como lo es poder intercambiar entre idioma español e inglés, y un diseño más atractivo para el contenido que incorpore más videos y fotografías, permitiría mejorar el alcance a nuevos clientes y segmentos de mercado. Una posible idea a realizar una

vez que se cuente con un mejor manejo del canal de YouTube, sería la incorporación de las listas de reproducción del canal dentro del sitio.

Una opción de desarrollo de mercado y producto la brindaría la incorporación de la tienda de indumentaria de baile y la implementación de pagos a través de sonlatinos.net. Esto atraería a más clientes debido a que se brindaría la posibilidad de comprar artículos y cancelar servicios sin necesidad de trasladarse hasta una sede de Son Latinos.

3. Posicionamiento y estrategias de diferenciación:

Actualmente, Son Latinos es el único de los competidores mencionados por los colaboradores de la academia, que cuenta con sitio web. Esta situación por sí sola, marca la diferencia y provee de ventajas a la academia que no están presentes en las empresas competidoras. Opciones para la diferenciación incluirían un rediseño del sitio para mejorar la experiencia de la marca en la página web. Además, si la web se planea convertir de tipo “brochureware” a transaccional, se debe tomar en cuenta la simplicidad, confianza y la excelencia transaccional en la plataforma para poder completar un posicionamiento mejor con respecto de la competencia y que la brecha tecnológica se amplíe.

4. Modelos de negocios, servicios e ingresos:

Zumba.com es un ejemplo de un modelo de negocios digital que ha utilizado el baile como fuente de ingresos a través de una plataforma web. A través de una plataforma web, los instructores certificados en zumba pueden pagar por contenido de baile para poder utilizar en sus clases. Una posible nueva fuente de ingreso para Son Latinos se puede dar a través de la generación de contenido de baile para poder instruir en línea.

5. Reestructuración del mercado:

La fortaleza que tiene Son Latinos con respecto del seguimiento de los clientes, puede tomar provecho de los medios digitales. La empresa continúa siendo una de las academias con mayor cantidad de alumnos en el área de Cartago. Sumado a esto, el ciclo de vida de un

alumno en la academia continúa siendo alto y esto se logra con el apoyo tecnológico alrededor del proceso de control de la asistencia.

Para poder aprovechar, el poder del Internet se puede evaluar si gradualmente se podrían migrar funciones del sistema interno a la plataforma web como lo es el control de la asistencia, esto permitiría automatizar actividades del día a día en Son Latinos que aún se hacen de forma manual. A su vez, se estaría innovando en el mercado de las academias de baile al poder tener más contacto con el cliente mediante herramientas tecnológicas.

6. Capacidades de la gestión de la cadena de suministro:

En este caso, no se encuentra como prioridad realizar mayores inversiones en tecnologías para la cadena de suministro, ya que la empresa es de tipo PYMES de servicios en donde la cadena de suministro es muy corta. En caso de contar con una tienda electrónica, se mantendrán reportes que permitan determinar las ventas y su comportamiento. Inicialmente solo se busca establecer las ventas electrónicas de acuerdo con la disponibilidad que haya en la tienda, sin mayor análisis. Esto debido a que la tienda electrónica es solo un producto complementario de la propuesta de valor de la academia de baile y las prioridades de acuerdo con la situación actual del negocio se deben enfocar más en los servicios de baile.

7. Capacidades internas de la gestión del conocimiento:

Para poder mantener estándares en la enseñanza de las diferentes sedes de Son Latinos, es importante compartir el conocimiento que se aprende año con año con las capacitaciones con maestros internacionales. También para poder capacitar nuevos instructores de baile sería útil contar con herramientas tecnológicas que permitan compartir el conocimiento.

Un medio digital como Google Fotos, la cual es una aplicación de intercambio de fotografía y de vídeo y servicio de almacenamiento de Google, puede utilizarse para estas actividades. Se podrían organizar los cursos de baile con los videos necesarios para impartir las lecciones. También, todo conocimiento adquirido por parte de los instructores podría hacer uso de este medio digital.

La música es un elemento muy importante en el desarrollo de las clases. Los alumnos dependiendo de su rango de edad tienen diversos gustos musicales y el estado anímico de la clase tiene relación con la música que se escoge. En las lecciones de zumba, por ejemplo, es de mucha importancia la música que se selecciona para que las personas se motiven y esfuercen más en los ejercicios.

Los clientes señalan que la variedad es muy importante para ellos en cada lección. Poseer cuentas familiares de Spotify, la cual es una aplicación multiplataforma empleada para la reproducción de música vía streaming, se ve como una buena opción de medio digital para poder compartir música entre los instructores. Las listas de reproducción al alcance de cada teléfono de los instructores permitirían aprovechar la movilidad y poder encontrar la música de una forma más rápida.

8. Recursos organizacionales y capacidades:

En términos de recursos organizacionales y capacidades, para poder implementar las opciones mencionadas con anterioridad, es primordial que se brinde un entrenamiento para el uso del sitio web a los colaboradores de las 3 sedes de Son Latinos.

También es necesaria la creación de un estándar para el uso de las redes sociales y manual de uso, el cual debe ser comunicado y compartido a las 3 franquicias. Otra capacitación necesaria es la de seguridad de la información, ya que se quiere evitar que se pierdan los accesos a las distintas herramientas digitales y evitar que se tengan cuentas duplicadas.

Las ideas de decisiones digitales relacionadas con modificaciones al sitio web se pueden ir implementando gradualmente, ya que son las que tienen un costo más elevado. De este modo, se podría ir migrando en etapas el sistema interno de Son Latinos para que se vaya integrando a la plataforma web.

Una vez estudiadas las posibles opciones de decisiones de estrategia digital de Chaffey para la academia de baile Son Latinos, se procede a describir los proyectos que nacen de este análisis.

2.3. Generar portafolio de proyectos

En esta sección se aterrizan las opciones de decisiones digitales mencionadas en la sección anterior para crear una serie de proyectos que forman un portafolio para la estrategia de negocios digital. En la tabla 24 se detalla el nombre del proyecto, su descripción, una lista de beneficios para el proyecto y una estimación a grandes rasgos de sus costos.

Proyectos	Descripción	Beneficios	Costo Estimado
1.Estandarización del uso de las redes sociales	Este proyecto pretende establecer un plan para la utilización de las redes sociales y el ordenamiento de las cuentas de las distintas sedes de acuerdo con el plan.	<ul style="list-style-type: none"> ● Atracción de clientes nuevos. ● Distintas opciones de publicidad: pagada, ganada. ● Mayor acercamiento al cliente para que conozcan sus servicios y productos. 	<p>Empresa encargada de iniciar el community management - \$360 (2 meses)</p> <p>Capacitación a 2 administradores de la academia - \$210 (taller de 12 horas)</p> <p>Gastos continuos anuales de \$1175 (Cálculo de dedicación de 1 hora diaria por parte de la administración).</p> <p>Total al primer año: \$1745.</p>
2.Mejoramiento de la imagen del sitio web	Este proyecto busca realizar mejoras a la arquitectura de información del sitio web.	<ul style="list-style-type: none"> ● Integración con redes sociales. ● Mejoramiento de la presencia en la web para atraer clientes extranjeros. ● Publicación de información actualizada para el conocimiento de sus servicios, productos historia, sedes, entre otra información, por medio de medios digitales y audio visuales. 	<p>Mejoramiento del sitio: \$2800 (Cálculo a \$35 por hora de desarrollo web en 80 horas).</p> <p>Mantenimiento del contenido web: \$480 (Cálculo a \$40 mensuales con el proveedor por la actualización de contenido 1 vez al mes).</p>
3.Aplicación móvil para el control de asistencia	A través de este proyecto se busca poder automatizar el seguimiento de los clientes y poder comunicarse con los estudiantes para controlar su asistencia a los grupos.	<ul style="list-style-type: none"> ● Soporte a actividades internas de la academia y al seguimiento del cliente. ● Contar con grupos completos (misma cantidad de hombres y mujeres) ● Evitar errores de manejo de asistencia y de grupos por parte de los colaboradores. 	<p>\$6000 USD por</p> <p>Diseño</p> <p>Desarrollo</p> <p>Testing</p> <p>Implantación y distribución</p> <p>20 dólares por mes por hosting en amazon del tipo “Single web server with DB Architecture”</p>
4.Cuenta de Google Drive Premium y	Para este proyecto es necesario establecer cuál es el flujo y	<ul style="list-style-type: none"> ● Acceso a material para los programas de baile de principiantes, 	\$119.88 anuales por 1 TB de espacio

Proyectos	Descripción	Beneficios	Costo Estimado
manual de uso para el manejo del conocimiento	políticas que se desea para poder manejar el material de las clases, capacitaciones, talleres y otro tipo de documentos de la academia. Se pretende con este proyecto manejar un sistema de conocimiento que sea de apoyo para las actividades de la academia.	<p>intermedio y avanzado.</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Apoyo para la capacitación de nuevos instructores. ● Colaboración entre los instructores y generación de conocimiento nuevo de baile para la academia. 	
5.Tienda Electrónica	Para este proyecto, se busca implementar una tienda electrónica para soportar las ventas de la tienda de indumentaria de baile de Son Latinos	<ul style="list-style-type: none"> ● Mayor interacción directa con sus clientes y consumidores para conocer los productos de baile disponibles y su precio. ● Facilitar compras y envíos a cualquier parte del país, aumentando así las ventas. 	Mall virtual de portaliacr ofrece una solución diseñada para PYMES como la academia de baile en donde puedan vender sus productos. Precio \$350 (Creación inicial) Alojamiento mensual \$35
6.Introducción de la herramienta Telegram para comunicación y Robot para información de la academia	Utilizar telegram como herramienta para la comunicación entre el personal de las sedes de Son Latinos e ir involucrando a los alumnos a que se unan a la plataforma, empezando por los alumnos que participan en las coreografías.	<ul style="list-style-type: none"> ● Es una forma atractiva de atraer al segmento de clientes <i>millennial,s</i> ya que se puede aprovechar el uso de robots para interactuar con los canales que se creen. ● Permitirá compartir información de la academia de baile, relacionada con sus horarios, instructores, ritmos, información de contacto. ● Se puede compartir material de videos a través de la aplicación por el soporte de enviar archivos de hasta 1.5GB 	\$1050 USD con robot incluido (30 horas de desarrollo)
7.Agregar módulo de	En este proyecto, se desea	<ul style="list-style-type: none"> ● Esta herramienta ofrece información 	La herramienta de Analytics básica es la que se

Proyectos	Descripción	Beneficios	Costo Estimado
Google Analytics al CMS	agregar Google Analytics a las páginas del sitio web.	<p>agrupada del tráfico que llega a los sitios web según la audiencia, la adquisición, el comportamiento y las conversiones que se llevan a cabo en el sitio web.</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Proveerá reportes que permitan revisar y calificar el mantenimiento del sitio y poder medir el impacto de los desarrollos y contenido nuevo. 	<p>utilizará, la cual no tiene costo adicional. Se utilizarán 15 horas de desarrollo del proveedor para agregar analytics a las páginas del sitio. (\$525)</p>
8.Cuentas familiares de Spotify y manual de uso para el manejo del conocimiento	La música es muy importante en el transcurso de desarrollo de las clases. Se utilizará también, al igual que en Google Drive, un plan para la gestión del conocimiento para la música utilizando el apoyo de la herramienta de Spotify	<ul style="list-style-type: none"> ● Se mantendrá el estándar de franquicia a través de las sedes de Son Latinos al contar con clases lo más posiblemente similares. ● Se podrá acceder más rápidamente a la música que se necesita desde cualquier dispositivo que reproduzca Spotify. ● Permitirá la colaboración entre los instructores para crear listas de reproducción para las clases. 	<p>Se contará con una cuenta familiar por sede de Son Latinos. La cuenta familiar posee 6 cuentas para uso a un precio de \$8.99. El costo total anual es de: \$323.64</p>

Tabla 24 - Identificación de proyectos. Fuente: Elaboración propia

Resumen de costos del portafolio:

La siguiente tabla muestra un resumen de los costos de cada proyecto, en donde se muestra la inversión inicial estimada y los costos recurrentes al primer año, así como el total sumado de la inversión inicial y los costos recurrentes.

Proyecto	Inversión inicial (\$)	Costos recurrentes anuales (\$)	Total al primer año de implementación (\$)
1	570	1175	1745
2	2800	480	3280
3	6000	240	6240
4	0	120	120
5	350	420	770
6	1050	0	1050
7	525	0	525
8	0	324	324
Total	11295	2759	14054

Tabla 25 – Resumen de costos de proyectos

3. Generar la hoja de ruta

3.1 Realizar la priorización de proyectos

Se utiliza el método propuesto por Chaffey en la matriz de evaluación de posibles proyectos descrita en la figura 5 del marco teórico. En el anexo 7, se muestran los puntajes establecidos para cada proyecto en los criterios bajo la categoría de capacidad de recursos y ajuste organizacional.

La figura 8 muestra los puntajes obtenidos para cada uno de los proyectos propuestos en la fase anterior, considerando como eje vertical la capacidad de los recursos para hacer frente al proyecto y como eje horizontal el “*fit*” o ajuste del proyecto a la empresa.

recursos y fit

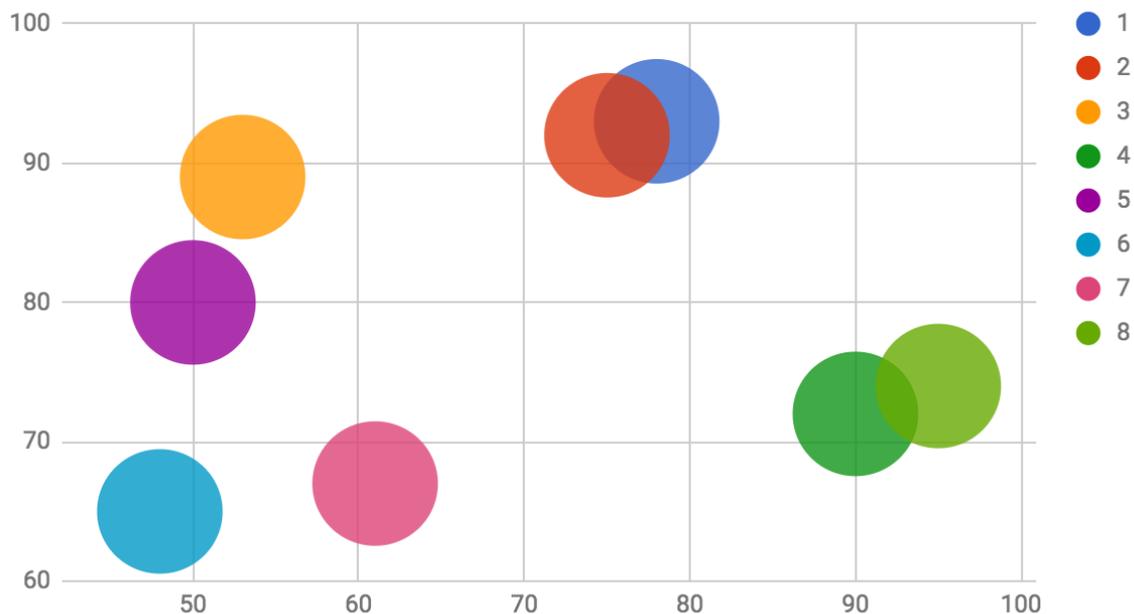


Figura 8 - Puntaje obtenido en matriz de Chaffey. Fuente: elaboración propia

Al realizar un promedio de la capacidad de los recursos y el “fit” organizacional de cada proyecto, se obtiene el gráfico de la figura 9. En este, quedan como proyectos de mayor prioridad el número 1 y el 8.

Priorización de proyectos

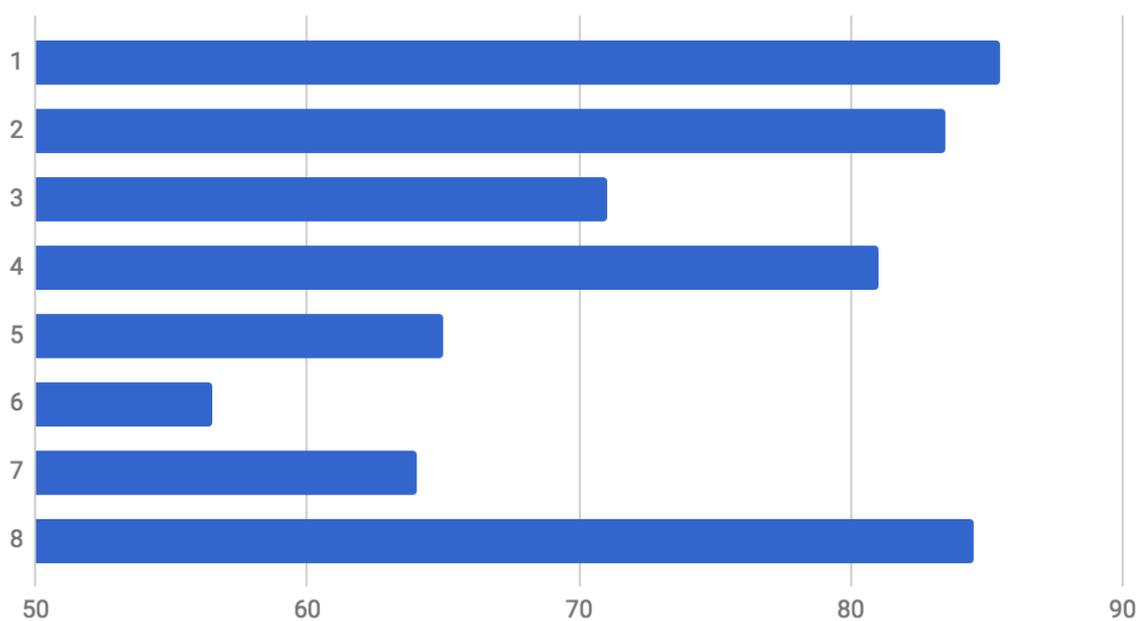


Figura 9 - Puntaje promedio obtenido en matriz de Chaffey. Fuente: elaboración propia

3.2 Crear la hoja de ruta

El mapa u hoja de ruta que se desarrolla se rige por el orden de prioridad de los proyectos, identificado en la etapa anterior, para definir el orden cronológico en que se deben desarrollar. Además, se establece el plan para un periodo de 2 años, dividido cada año en cuatrimestres. A continuación, el mapa de ruta.

Proyecto	2018			2019		
	C1	C2	C3	C1	C2	C3
Estandarización del uso de las redes sociales						
Cuentas familiares de Spotify y manual de uso para el manejo del conocimiento						
Tienda Electrónica						
Cuenta de Google Drive Premium y manual de uso para el manejo del conocimiento						
Mejoramiento de la imagen del sitio web						
Aplicación móvil para el control de asistencia						
Agregar módulo de Google Analytics al CMS						
Introducción de la herramienta Telegram para comunicación y Robot para información de la academia						

Tabla 26 - Hoja de Ruta. Fuente: Elaboración propia

3.3 Identificar los riesgos y sus mitigaciones

En esta sección, se determinan los principales riesgos asociados con los proyectos identificados y con el mapa de ruta propuesto. Por cada riesgo, se establece el mecanismo de mitigación.

Riesgo	Descripción	Mitigación
Resistencia al cambio	Los colaboradores de Son Latinos podrían presentar resistencia a utilizar las nuevas herramientas tecnológicas que apoyarían las actividades de la academia de baile. Así mismo, los clientes de Son Latinos podrían no responder a utilizar los nuevos canales digitales propuestos.	Asegurar que las tecnologías digitales que se proponen se implementen teniendo en cuenta la importancia de la usabilidad de modo que las actividades que realicen los usuarios sean percibidas como más beneficiosas para ellos a través de las soluciones que sin estas.
Proyectos finalizados no cumplen con las expectativas de la gerencia	Los proyectos finalizados no cumplen con lo que los franquiciados esperan alcanzar como metas a través de la inversión en ellos.	Se recomienda utilizar la plantilla del <i>chárter</i> del proyecto antes de iniciar cada proyecto de manera que se enlisten los objetivos y beneficios que se esperan alcanzar. Así como tener un monto lo más preciso posible de cuál será el costo del proyecto y con ello determinar si en el momento dado la empresa es capaz de realizar la inversión. Así, una vez que se determine que se cuenta con los recursos para ejecutar el proyecto, el plan del mismo debe ser lo más claro y detallado posible para reducir al máximo la cantidad de imprevistos que puedan impactar negativamente.

Riesgo	Descripción	Mitigación
Falta de roles necesarios para involucrarse en los proyectos	Al no contar con un departamento de tecnologías de información, se presenta la dificultad para impulsar y administrar este tipo de proyectos. Se podría incurrir en un estado de “inactividad tecnológica”; es decir, que los proyectos se pospongan constantemente por falta de líderes o personas que los impulsen.	Se realizarán las capacitaciones necesarias para asegurar que quienes utilicen soluciones tecnológicas tengan el conocimiento de cómo hacerlo. Se establecerán reuniones con cierta periodicidad para tomar decisiones, analizar los riesgos, llevar el control de la ejecución de los proyectos, administrar los recursos y realizar los ajustes necesarios al plan.
Cambio de los objetivos estratégicos del negocio	Los objetivos del plan estratégico de negocios digital y los proyectos fueron propuestos y priorizados según los objetivos. Si por cualquier motivo, estos objetivos cambian o su nivel de importancia cambia, posiblemente los proyectos propuestos ya no generen el valor esperado para el negocio.	Realizar revisiones constantes y ajustes a las prioridades de los proyectos, de esta manera, el orden cronológico en que se ejecuten se puede ajustar. Incluso, se podría eliminar o agregar nuevos proyectos más alineados a los objetivos de la academia de baile.

Tabla 27 - Riesgos de la Hoja de Ruta. Fuente: Elaboración propia

4. Desarrollar el acta constitutiva

En esta última fase, se muestra el *chárter* del proyecto identificado como de mayor prioridad de la cartera de proyectos, que corresponde a la estandarización de las redes sociales. A continuación, se muestra cada una de las secciones que conforman el *chárter* generado.

4.1 Propósito o justificación del proyecto

Como producto del plan estratégico de negocios digital, se genera una cartera de proyectos que surgen directamente del análisis de la situación actual del negocio y de la dirección de la estrategia de negocios digital definida. Dentro de esta estrategia digital, se determina que el proyecto con mayor prioridad es el de la estandarización de las redes sociales y el que corresponde a este *chárter*.

Los objetivos de la estrategia digital con los cuales este proyecto se alinea son los siguientes:

1. Atraer nuevos clientes a través de los canales digitales.
2. Aumentar tráfico al ecosistema de tecnologías digitales de Son Latinos.
3. Establecer relación con la marca en redes sociales por parte de los clientes.
4. Aumentar los canales digitales en los que los clientes y personal puedan interactuar.

4.2 Objetivos medibles del proyecto y criterios de éxito asociados

1. Construir una comunidad de defensores o embajadores de la marca: Las publicaciones en Facebook se comparten un mínimo de 5 veces en un plazo de un mes de la puesta en marcha del proyecto.
2. Aumentar el conocimiento de la marca: Cada sede de Son Latinos cuenta con página de Facebook y perfil de Instagram con un estimado de 1000 seguidores en promedio a un plazo de 3 meses de haber creado las cuentas.
3. Investigar las necesidades de los clientes para desarrollar soluciones: Involucramiento de 10 clientes por mes en varios canales de medios sociales para discutir acerca de los problemas que surjan en torno a servicios de la academia.

4. Obtener clientes potenciales: El 70% de los clientes nuevos sigue al menos una de las redes sociales con que cuenta la academia en un plazo de un mes de haber ingresado. Se realizan publicaciones diariamente en cada red social.

4.3 Requerimientos de alto nivel

Los siguientes corresponden a los requerimientos de alto nivel que se buscan satisfacer tanto en términos del proyecto, como del producto.

- Diagnóstico de las redes sociales.
- Creación de perfiles sociales.
- Creación de lineamientos para escribir el contenido en las redes sociales.
- Creación de un plan de publicaciones para un periodo de 6 meses.
- Diseño de las métricas específicas para cada red social.
- Capacitación del personal que hará uso de las herramientas sociales.

4.4 Descripción del proyecto de alto nivel

Plan de community manager: Inicialmente para lograr los requerimientos de alto nivel mencionados, se utilizará un plan de *community manager* de una empresa dedicada a la gestión de redes sociales.

Capacitación de redes sociales para administradores: Se brindará una capacitación de 12 horas para el uso de las 3 redes sociales para 2 administradores de Son Latinos.

Gestión interna del contenido de redes sociales: Una vez capacitados los administradores se terminaría por finalizar la contratación del plan de *community manager* para que la gestión del contenido sea interna.

4.5 Riesgos de alto nivel

En esta sección se muestran los riesgos principales para el proyecto, su descripción y las posibles medidas para mitigar cada riesgo.

Riesgo	Descripción	Mitigación
Rotación del personal que se capacitó para los roles	El personal administrativo que se capacita para la gestión de las redes sociales decide renunciar.	Se realizarán sesiones para compartir el conocimiento adquirido por el personal capacitado con otros empleados de la academia. El material brindado en los cursos será propiedad de Son Latinos. Se establecerá un mínimo de tiempo que la persona debe laborar con la marca Son Latinos una vez recibido los cursos, de lo contrario deberá pagar el costo.
Seguridad de los accesos y administración de los perfiles.	La empresa encargada del <i>community management</i> inicial podría dejarse los accesos y control de las redes una vez que se deje de optar por pagar el servicio.	En la contratación con la empresa que proveerá el <i>Community Management</i> inicial, se establecerá la autoría de los perfiles, herramientas, accesos y aspectos relacionados con la seguridad a la marca Son Latinos. Proponer una política de cambio periódico de claves.

Tabla 28 - Riesgos de alto nivel del proyecto. Fuente: Elaboración propia

4.6 Resumen de cronograma

La siguiente tabla muestra el cronograma del proyecto en 12 semanas.

Actividad	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Diagnóstico de las redes sociales.												
Creación de perfiles sociales.												
Creación de lineamientos para escribir el contenido en las redes sociales.												
Creación de un plan de publicaciones para un periodo de 6 meses.												
Diseño de las métricas específicas para cada red social.												
Puesta en marcha del plan de publicaciones												
Capacitación del personal que hará uso de las herramientas sociales.												

Tabla 29 - Cronograma del proyecto. Fuente: Elaboración propia

4.6 Resumen de presupuesto

A continuación se muestra un listado de los costos del proyecto.

- Empresa encargada de iniciar el *community management* - \$360 (2 meses)
- Capacitación a 2 administradores de la academia - \$210 (taller de 12 horas)
- Gastos continuos anuales de \$1175 (Cálculo de dedicación de una hora diaria por parte de la administración).
- Total en el primer año: \$1745.

4.7 Requerimientos de aprobación del proyecto

Los principales requerimientos para aprobar el proyecto y, con esto, dar inicio a su ejecución, consisten en que se disponga del capital necesario, descrito en la sección anterior, y que

pueda contarse con el tiempo del dueño de la marca Son Latinos, quien será uno de los principales involucrados.

4.8 Nombre de las personas que autorizan el proyecto

Las personas que autorizan el proyecto para que inicie su ejecución son los franquiciados y el dueño de la marca de Son Latinos.

Con esta última sección, queda culminado el chárter del proyecto considerado como de mayor prioridad, con lo cual se obtiene el segundo entregable definido en la sección 1, que, a su vez, satisface el último objetivo específico, logrando así el cumplimiento del objetivo general definido para el presente proyecto de graduación.

Conclusiones

Los tres primeros objetivos específicos de este proyecto establecen lo siguiente:

1. Analizar la situación actual del negocio y de tecnologías de información.
2. Desarrollar la dirección de la estrategia de negocios digital, incluyendo sus objetivos y la dirección de las opciones de tecnologías digitales.
3. Generar una cartera de proyectos organizados según una prioridad y con una hoja de ruta a seguir para su ejecución.

Estos objetivos son alcanzados en un 100% mediante la generación del plan estratégico de negocios digital, que corresponde al primer entregable definido. Adicionalmente, el cuarto objetivo específico plantea lo siguiente:

4. Desarrollar el acta constitutiva (chárter) del proyecto con mayor prioridad identificado en la cartera de proyectos generada.

Dicho objetivo también es exitosamente cumplido en un 100% dando como resultado el chárter del proyecto, el cual corresponde al segundo entregable establecido. En las siguientes secciones, se describen las conclusiones generales obtenidas a lo largo de la ejecución del proyecto; así como las principales limitaciones identificadas y los trabajos futuros asociados con este.

Conclusiones generales

Elaborar un plan estratégico de negocios digital para la academia de baile Son Latinos corresponde a un esfuerzo que requiere dedicación y debe realizarse teniendo presente en todo momento cuál es la estrategia del negocio para determinar cómo las tecnologías digitales se convertirán en un potenciador y habilitador del negocio.

En el caso de la academia de baile Son Latinos, el ejercicio de seguir la metodología planteada permite que la empresa hiciera un autoanálisis de su situación actual y estrategias por seguir.

Inicialmente, en el desarrollo de la propuesta, se intenta seguir el marco de referencia que expone Cassidy para la elaboración de un plan estratégico de TI; sin embargo, este requirió de un grado alto de adaptación y modificación, por las características específicas de Son Latinos como empresa de tipo PYME, por este motivo se toma la decisión de adaptar ideas que ayudasen a adaptar una estrategia de TI a la situación de la academia de baile.

Como parte de las adaptaciones, se utilizan las ideas de Chaffey, quien propone etapas muy similares a las de Cassidy en su metodología pero enfocadas en las propuestas de tecnologías digitales como producto final del proceso. Esto da como resultado un plan estratégico de negocios digital con un portafolio de soluciones tecnológicas más adaptadas a las necesidades de la academia Son Latinos y sus características como PYME.

El uso del lienzo del negocio, según lo plantea Osterwalder, fue de bastante utilidad para entender y explicar el funcionamiento de este de una forma concisa y clara. Este lienzo se basa en una serie de preguntas que se realizan en el momento de analizar las fuerzas competitivas; por lo tanto, aunque el análisis de las fuerzas competitivas de Porter no se utiliza directamente, a través de la creación del lienzo se toma en cuenta ese conocimiento.

Los resultados obtenidos gracias a la aplicación de la metodología basada en Chaffey y la estrategia digital son bastante útiles para la academia de baile. Al obtener propuestas de soluciones basadas en el poder del internet, se resta complejidad al negocio debido a que al hacer uso de recursos tecnológicos de la web como la computación en la nube permitirán que el negocio enfoque sus recursos de una manera más eficiente en el cumplimiento de las metas de este.

El PMBOK, como marco de referencia, fue para útil para poder definir el carácter de la opción prioritaria del mapa de ruta y poder establecer la etapa inicial del ciclo de vida de un proyecto, de modo que se podrá poner en marcha la incursión tecnológica de Son Latinos de manera alineada con las metas del negocio.

Este proyecto además de lograr los objetivos permitió combinar las ideas de Chaffey, Osterwalder y Cassidy en un caso específico.

Limitaciones

Dado que la academia no cuenta con un plan de negocio claramente establecido, fue necesario aplicar un esfuerzo considerable en la realización de entrevistas para obtener la información necesaria.

Los franquiciados y dueño de la marca fueron retados a plasmar su estrategia de negocio, al menos en un alto nivel, para que el presente plan se pueda llevar a cabo. Existe también el reto de que dado el tamaño y tipo de la empresa no hay un fuerte componente de TI, y por tanto, no existe un presupuesto asignado para esto.

Esta carencia de recursos ocasiona que al realizar el planeamiento estratégico de negocios digital, deba analizarse no solo cuáles son las necesidades de la empresa, sino también entender cuáles de ellas y en qué orden pueden satisfacerse de forma que se adquiera confianza en TI y que puedan cubrirse con los recursos disponibles, para abrir así el paso para futuras implementaciones una vez que se hayan atacado las principales áreas de oportunidad.

Trabajos futuros

El dueño de la marca ha demostrado un gran interés por implementar las propuestas realizadas y poner en práctica el plan generado, por lo que la intención en el futuro cercano es iniciar con la ejecución de los proyectos propuestos y una vez que todos estos hayan sido completados, realizar una revisión para poder actualizar el plan y seguir contribuyendo con el crecimiento de la empresa a través de las tecnologías digitales. De esta manera, lo recomendado es realizar el ejercicio de la planificación estratégica de negocios digital periódicamente, para que la empresa determine y evalúe los beneficios obtenidos por la incorporación de las tecnologías digitales e identifique nuevos proyectos que sigan impulsando al negocio.

Bibliografía

- Acuere (2014). *Cómo atraer a los millennials (Infografía)*[online]. Recuperado de <https://acuere.es/2014/11/25/como-atraer-a-los-millennials/> el 14 de noviembre del 2017
- Amador, A. (18 de enero de 2017). Entrevista: Aspectos generales de la academia de baile Son Latinos. (A. García, Entrevistador)
- AvendanoDesign (2018). *Precios de Community Manager en Costa Rica* [online]. Recuperado de <http://www.avendanodesign.com/community-manager/precios-community-manager-costa-rica.html> el 21 de marzo del 2018.
- Ayala, J. C., Vicente, M. A. (2014). Principios fundamentales para la administración de organizaciones. *Pearson Prentice Hall*.
- Bharadwaj, A., El Sawy, O. A., Pavlou, P. A., & Venkatraman, N. V. (2013). Digital business strategy: toward a next generation of insights.
- Cassidy, A. (2006). *A Practical Guide to Information Systems Strategic Planning* (2a. ed.). Nueva York: Auerbach Publications.
- Castellanos Méndez, J. G. (2003). PYMES innovadoras. Cambio de estrategias e instrumentos. *Revista escuela de Administración de Negocios*, (47).
- Castillo Ramírez, A. (s.f.). *Apuntes para la materia de principios de Administración* [online] Recuperado de <http://www.ingenieria.uaslp.mx/Documents/Apuntes/Principios%20de%20Adm%C3%B3n.pdf> el 18 de setiembre del 2017.
- Chaffey, D. (2015). *Digital business and E-commerce management*. Pearson Education Limited.
- De la Cuesta Benjumea, C. (2013). Características de la investigación cualitativa y su relación con la enfermería. *Investigación y educación en enfermería*, 15(2).
- Echeverría, R. B. (1999). *Investigación un camino al conocimiento*. San José, Costa Rica, Editorial Universidad Estatal a la Distancia.
- Fernández, A. (2012). *Conceptos de Estrategia Empresarial* [online] Recuperado de http://api.eoi.es/api_v1_dev.php/fedora/asset/eoi:78100/componente78098.pdf el 18 de setiembre del 2017
- Gallardo, E. (2011). *Fundamentos de la Administración* [online] Recuperado de <http://diposit.ub.edu/dspace/bitstream/2445/17604/6/Fundamentos%20Administracion%20EGallardo.pdf> el 18 de setiembre del 2017
- Hansen, T. (2015). *Tendencias tecnológicas que se reflejan en ventajas competitivas para las PYMES* [online] Recuperado de <https://news.microsoft.com/es-xl/tendencias-tecnologicas-que-se-reflejan-en-ventajas-competitivas-para-las-PYMES/> el 31 de octubre del 2017
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2010). *Metodología de la investigación* (5ta ed.). México D.F.: Mc Graw Hill.
- Huxley, Thomas (2017). *Definir los objetivos de la estrategia digital* [online] Recuperado de <http://elartedemedir.com/blog/definir-los-objetivos-de-una-estrategia-digital/> el 14 de febrero del 2018
- ISACA. (2012). *COBIT 5: A Business Framework for the Governance and Management of Enterprise IT*. ISACA.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). Using the balanced scorecard as a strategic management system.
- Liu, M., Li, M., & Zhang, T. (2012). Empirical research on china's smes technology innovation engineering strategy. *Systems Engineering Procedia*, 5, 372-378.

- MEIC (2016). *Estado de Situación de las PYMES en Costa Rica 2015*. Recuperado de <http://reventazon.meic.go.cr/informacion/estudios/2016/PYMES/informe.pdf> el 1 de setiembre del 2017
- Porter, M. (2008). Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia. *Harvard Business Review*.
- PYMES Costa Rica (2017). *¿Qué es una PYME?* [online] Recuperado de <http://www.PYME.go.cr/> el 1 de setiembre del 2017
- Riquelme Leiva, Matias (2016). *FODA: Matriz o Análisis FODA – Una herramienta esencial para el estudio de la empresa* [online] Recuperado de <http://www.analisisfoda.com/> el 11 de febrero del 2018
- SAP (2013). *La importancia Global de las PYMES* [online] Recuperado de <https://news.sap.com/latinamerica/2013/10/10/importancia-global-PYMES/> el 13 de setiembre del 2017
- Sba.gov. (2017). *Am I a Small Business Concern? | The U.S. Small Business Administration | SBA.gov.* [online] Recuperado de: <https://www.sba.gov/contracting/getting-started-contractor/qualifying-small-business> el 1 de setiembre del 2017
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., Bernarda, G., Smith, A., & Papadakos, T. (2015). *Diseñando la propuesta de valor*. Deusto.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2011). *Generación de modelos de negocio*. Grupo Planeta, Madrid.
- Reyes, C. (2013). *La relevancia de la planificación estratégica en las PYMES* [online] Recuperado de <https://mba.americaeconomia.com/articulos/reportajes/la-relevancia-de-la-planificacion-estrategica-en-las-pymes> el 13 de abril del 2018
- UCR (2017). *COMMUNITY MANAGER: USO DE REDES SOCIALES PARA POTENCIAR SU NEGOCIO* [online]. Recuperado de <http://academiatecnologia.ucr.ac.cr/community-manager-uso-de-redes-sociales-para-potenciar-su-negocio> el 11 de diciembre del 2017.
- YouTube (2017). *YouTube para la prensa* [online]. Consultado en <https://www.YouTube.com/intl/es-419/yt/about/press/> el 14 de noviembre del 2017.

Lista de términos

Canales digitales: técnicas o medios de comunicación en línea utilizados para alcanzar objetivos de conocimiento de marca, familiaridad y favorabilidad e influir en la intención de compra alentando a los usuarios de medios digitales a visitar un sitio web para interactuar con la marca o producto y, finalmente, comprar en línea o fuera de línea a través de canales de medios tradicionales como teléfono o en la tienda. (Chaffey, 2015, p.654)

Comercio electrónico: Todos los intercambios de información mediados electrónicamente entre una organización y sus partes interesadas externas. (Chaffey, 2015, p.13)

Contramediación: Creación de un nuevo intermediario como un editor o sitio de comparación por una empresa establecida. Puede ser un sitio nuevo o adquirido mediante compra o asociación. (Chaffey, 2015, p.54)

Cuadro de mando integral: El cuadro de mando integral complementa las medidas financieras tradicionales con criterios que miden el desempeño desde tres perspectivas adicionales: las de los clientes, los procesos internos del negocio y el aprendizaje y el crecimiento (Kaplan, 1996)

Desintermediación: La eliminación de intermediarios como distribuidores o corredores que anteriormente vinculaban a una empresa con sus clientes. (Chaffey, 2015, p.53)

Estrategia: Definición de la dirección y acciones futuras de una empresa definidas como enfoques para alcanzar objetivos específicos. (Chaffey, 2015, p.662)

Estrategia de negocios digital: Definición del enfoque por el cual las aplicaciones de las comunicaciones electrónicas internas y externas pueden apoyar e influenciar la estrategia de negocios. (Chaffey, 2015, p.654)

FODA: El análisis FODA es una herramienta de planificación estratégica, diseñada para realizar un análisis interno (Fortalezas y Debilidades) y externo (Oportunidades y Amenazas) en la empresa. Desde este punto de vista la palabra FODA es una sigla creada a partir de cada letra inicial de los términos mencionados anteriormente. (Riquelme, 2016)

Negocios digitales: El negocio digital es más amplio en su alcance que el comercio electrónico. Es similar al término negocio electrónico, el cual envuelve la transformación de procesos de negocio clave a través del uso de tecnologías de Internet. (Chaffey, 2015, p.654)

PYME: Pequeña y mediana empresa.

Reintermediación: La creación de nuevos intermediarios entre clientes y proveedores que prestan servicios tales como búsqueda de proveedores y evaluación de productos. (Chaffey, 2015, p.54)

TI: Tecnología de Información.

Anexos

En la presente y última sección de este documento se presentan los anexos que apoyan el contenido del resto del documento.

Anexo 1 - Formulario de contacto inicial

A. Agenda utilizada en exposición de la propuesta de proyecto

1. Objetivo y contexto del proyecto
2. Definición de alcance del proyecto
3. Entregables
4. Cronograma del proyecto
5. Definición de tareas a realizar

B. Preguntas iniciales para introducción del proyecto

1. ¿Cuáles son los antecedentes de la creación de la empresa? ¿Cómo nació?
2. ¿Cuál ha sido la historia de Son Latinos desde su creación?
3. ¿Cuál es la industria en la que se desempeña? (Industria de la academia de baile).
4. ¿Qué me pueden decir de esa industria?
5. ¿Cuáles son los clientes?
6. ¿Cuál es la oferta de servicios y productos?
7. ¿Cuál es la estructura de la organización?
8. ¿Cuáles son los objetivos de la empresa actuales?

C. Minuta de la reunión

Información General	
Fecha: 10/05/2017	Hora: 5:00 p.m
Lugar: Sede de Son Latinos Cartago	Objetivo: Reunión inicial con dueño de la marca Son Latinos

Participantes:

Álvaro Amador - Dueño de la marca

Andrés García - Estudiante

Síntesis de temas tratados			
Tema	Situación/ Pasos a seguir	Responsables	Fecha
Explicación de la propuesta del proyecto	1. Programar reuniones posteriores para validar fases del proyecto	Andrés García Álvaro Amador	N.A
Preguntas iniciales para introducción del proyecto	1. Se obtiene la misión, visión, valores, breve descripción de tecnologías acerca de la empresa. 2. Se enlistan los objetivos del negocio actuales	Andrés García Álvaro Amador	N.A

Anexo 2 - Cuestionario para modelo de lienzo de negocio

A. Bloque de preguntas para las sesiones de entrevistas

Bloque	Preguntas
Segmento del mercado	¿Cuál es el cliente al que se debe orientar?
Propuesta de valor	¿Qué esperan sus clientes al contratar sus servicios? ¿Qué atributos identifica de los que busca el cliente?
Canales de distribución	¿A través de qué medios se deben distribuir los servicios o productos?
Relación con los clientes	¿Cómo debe ser el seguimiento de sus clientes? ¿Qué tipo de relación se debe crear al tener contacto directo con los clientes?
Fuentes de ingreso	¿Cuáles pueden ser las fuentes de ingresos?
Recursos clave	¿Cuáles son los recursos importantes para generar la propuesta de valor?
Actividades clave	¿Cuáles son las actividades importantes para generar la propuesta de valor?
Asociaciones clave	¿Qué asociaciones son importantes para generar la propuesta de valor? ¿Qué atributos apoyaría esta asociación?
Estructura de costos	¿Qué egresos son necesarios para generar la propuesta de valor?

B. Síntesis de respuestas del grupo de colaboradores de la academia

Bloque	Preguntas
Segmento del mercado	Personas que desean aprender a bailar ritmos populares. Personas que buscan ejercitarse. Personas que quieren convertirse en bailarines especializados en ritmos populares.

	<p>Organizadores de eventos. Compradores de accesorios de baile.</p>
Propuesta de valor	<p>Programa de danza estructurado. Alta calidad de enseñanza de baile. Buen ambiente grupal. Participación en eventos. Trayectoria y Experiencia. Actualización de programas de acuerdo a las nuevas tendencias de baile popular y ritmos. Ritmos: salsa, salsa en línea, bachata, bachata dominicana, merengue, bolero cha, bolero salón, bolero clásico, swing criollo, kizomba. Talleres para bailarines: flexibilidad, estilo masculino y femenino, técnica, cargadas. Programa de Zumba Fitness. Accesorios de baile de buen precio y calidad al alcance.</p>
Canales de distribución	<p>Página web. Redes sociales. Eventos. Patrocinadores. Salidas a bailar a salones con instructores y alumnos.</p>
Relación con los clientes	<p>Confianza. Control de asistencia. Seguimiento del grupo y seguimiento del individuo (atención personalizada). Motivación para participar en las coreografías (todo alumno puede participar en coreografías)</p>
Fuentes de ingreso	<p>Clases regulares. Talleres. Boutique de indumentaria de baile. Tienda de snacks. Talleres con bailarines internacionales Zumba Fitness. Eventos de la academia. Congreso de baile anual de la academia. Grupos de extensión. Canon de franquicia. Clases empresariales</p>
Recursos clave	<p>Instructores</p>

Actividades clave	<p>Capacitaciones y reuniones.</p> <p>Gestión de Cobros.</p> <p>Montajes coreográficos.</p> <p>Control de la asistencia y completitud de parejas en los grupos.</p> <p>Gestión de redes sociales.</p> <p>Venta de productos de baile y snacks.</p> <p>Visitas a empresas.</p> <p>Ensayos.</p> <p>Preparación de clase de principiantes.</p> <p>Preparación de clases de intermedios.</p> <p>Preparación de clases de avanzados.</p>
Asociaciones clave	<p>Proveedores de conocimientos dancísticos de otros estilos distintos a los populares.</p> <p>Capacitadores internacionales y nacionales de ritmos populares.</p> <p>Diseñadora de publicidad.</p> <p>Diseñadora de ropa para eventos y competencias.</p> <p>Proveedores de la tienda.</p>
Estructura de costos	<p>Local, luz, agua, teléfono, patente municipal, gastos misceláneos.</p> <p>Pago de instructores de la academia de baile.</p> <p>Publicidad.</p> <p>Capacitaciones.</p>

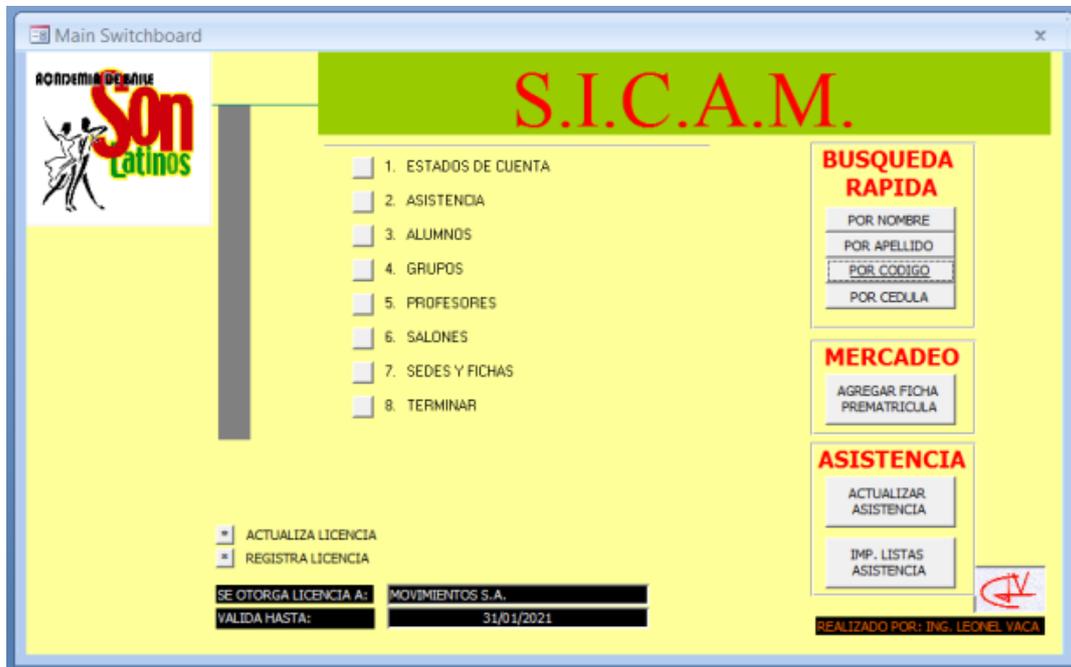
C. Síntesis de respuestas del grupo de alumnos de la academia

Bloque	Preguntas
Segmento del mercado	<p>Personas con deseos de aprender a bailar.</p> <p>Bailarines que desean ampliar su conocimiento.</p> <p>Personas que desean socializar.</p>
Propuesta de valor	<p>Instructores con alto profesionalismo.</p> <p>Buen ambiente grupal.</p> <p>Participación en eventos.</p> <p>Ritmos: salsa, salsa en línea, bachata, bachata dominicana, merengue, bolero cha, bolero salón, bolero clásico, swing criollo, kizomba.</p> <p>Clases de Zumba Fitness.</p> <p>Accesorios de baile.</p>

Canales de distribución	Página web. Redes sociales. Whatsapp.
Relación con los clientes	Confianza. Control de asistencia. Atención personalizada. Sentido de pertenencia. Motivación.
Fuentes de ingreso	Clases de baile. Talleres. Eventos. Zumba. Clases privadas.
Recursos clave	Instructores
Actividades clave	Gestión de Cobros. Montajes coreográficos. Control de la asistencia. Venta de productos de baile y snacks. Ensayos. Preparación de clases.
Asociaciones clave	Capacitadores internacionales. Proveedores de ropa y snacks.
Estructura de costos	Pago de instructores. Local, luz, agua, teléfono. Pago de proveedores.

Anexo 3 - Aplicación SICAM

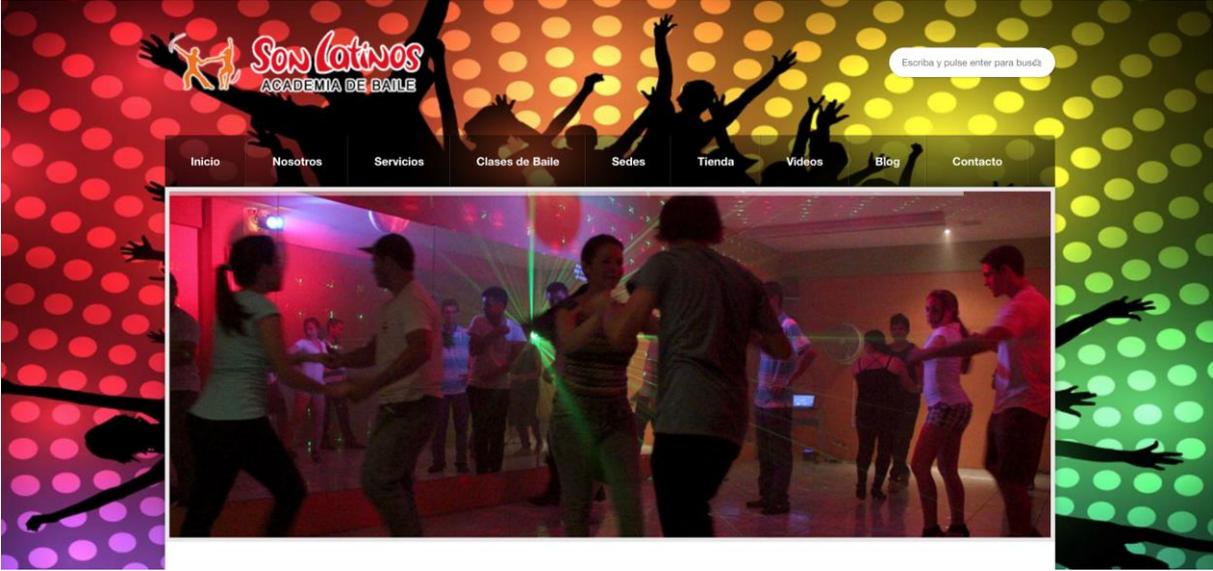
A. SICAM pantalla principal



B. SICAM lista de asistencia

LISTA DE ASISTENCIA		jueves 26 de octubre de 2017				Página 3 de 4	
GRUPO	501 J 7.00-9:00PM	HORARIO	7.00-9:00PM	NIVEL	PRIN	SEDE	4 CARTAGO
PROFESOR	KATHERINE BADILLA VARGAS	FECHA INI.GRU.	13/07/2017	SALON	A CELIA CRUZ	FECHA FIN.GRU.	
CODIGO Y NOMBRE DEL ALUMNO	TELEF.	SEXO	FECHA INGRESO, INICIO FINAL	SALDO	ASIST.	OBSERVACIONES	
8279 * RIJAS PEREZ ABISAL	916-0000 402-4963 800-0000	F	02/04/1992 08/02/17 18/02/17	€0,00	MES: 10 MES: 9 TOTAL: 1	19/10	<input type="checkbox"/>
9166 GARCIA ROJAS JESSICA TATIANA	870-6877 800-0000	F	30/02/00 20/02/17	€17.000,00	MES: 10 MES: 9 TOTAL: 2	28/09	<input checked="" type="checkbox"/>
10443 LONDONO OBANDO ALEXIA	707-8763 8 -	F	31/08/99 18/02/17	€0,00	MES: 10 MES: 9 TOTAL: 2	19/10	<input type="checkbox"/>
10796 LOPEZ SALAS KARLA	683-0641 8 -	F	06/02/99 08/02/17	€0,00	MES: 10 MES: 9 TOTAL: 2	19/10	<input type="checkbox"/>
11408 ORTIZ VEGA DENIA	046-0814 700-0000	F	24/02/17 24/02/17	€17.000,00	MES: 10 MES: 9 TOTAL: 3	12/10	<input type="checkbox"/>
11420 ALVARADO MORA BEATRIZ	898-2332 8 -	F	07/08/17 07/08/17	€0,00	MES: 10 MES: 9 TOTAL: 3	12/10	<input type="checkbox"/>
11440 ARIAS ALFARO YAHARA	918-1511 8 -	F	14/02/17 14/02/17	€0,00	MES: 10 MES: 9 TOTAL: 3	19/10	<input type="checkbox"/>
11469 MORA CASTRO KATHERINE	316-8048 8 -	F	11/02/17 11/02/17	€0,00	MES: 10 MES: 9 TOTAL: 3	24/10	<input type="checkbox"/>
8020 * FLORES FONSECA JOHAN	573-6696 792-1043	M	10/02/10 13/04/1992 18/02/17	€0,00	MES: 10 MES: 9 TOTAL: 3	12/10	<input type="checkbox"/>
8108 * CARVALAL LEANDRO SAUL prok	830-0479 822-7474 8 -	M	07/02/10 03/12/1983 08/02/17	€0,00	MES: 10 MES: 9 TOTAL: 3	19/10	<input type="checkbox"/>
9903 AGULAR MORA ANDERSON	792-2055 800-0000	M	20/02/14 31/02/17	€0,00	MES: 10 MES: 9 TOTAL: 6	12/10	<input type="checkbox"/>
11292 NAVARRO ALFARO ALVARO		M	06/02/17 18/02/17	€0,00	MES: 10 MES: 9 TOTAL: 1	19/10	<input type="checkbox"/>
11388 GUILLLEN MARIN OSCAR	391-6604 8 -	M	04/02/17 20/02/17	€17.000,00	MES: 10 MES: 9 TOTAL: 2		<input type="checkbox"/>
11411 CAMACHO QUIROS BRANDON	126-1743 8 -	M	28/02/17 28/02/17	€0,00	MES: 10 MES: 9 TOTAL: 3	12/10	<input type="checkbox"/>
11412 CAMACHO QUIROS DUBAN	147-4878 8 -	M	28/02/17 28/02/17	€0,00	MES: 10 MES: 9 TOTAL: 6	19/10	<input type="checkbox"/>
11417 BARAHONA NAVARRO HUGO	126-2082 8 -	M	31/02/17 31/02/17	€0,00	MES: 10 MES: 9 TOTAL: 6	19/10	<input type="checkbox"/>
11439 ARIAS QUESADA JAVIER	312-4030 8 -	M	14/02/17 14/02/17	€0,00	MES: 10 MES: 9 TOTAL: 6	19/10	<input type="checkbox"/>
TOTAL DE MUJERES:	8						
TOTAL DE HOMBRES:	9						
				SALDO TOTAL DEL GRUPO:		51.000,00	

Anexo 4 - Sitio web de la academia



Anexo 5 - Redes Sociales

A. Página de facebook de Son Latinos Pérez Zeledón.

Son Latinos PZ
@son.pz

Inicio
Información
Fotos
Opiniones
Videos
Eventos
Publicaciones
Comunidad

Crear una página

Son Latinos
ACADEMIA DE BAILE
Más información: 2771-9494

Te gusta Siguiendo Recomendar

Reservar Mensaje

Estado Foto/video

Escribe algo en esta página...

Arte y ocio en Pérez, San Jose, Costa Rica
4,5 ★★★★★ · Abierto ahora

Comunidad Ver todo

Invita a tus amigos a indicar que les gusta esta página

A 6.934 personas les gusta esto

6.898 personas siguen esto

B. Página de facebook de Son Latinos Cartago

Cursos de Baile para Principiantes
Inicia:

Academia de Baile Son Latinos Cartago

Inicio
Publicaciones
Opiniones
Videos
Fotos
Información
Comunidad

Crear una página

Escuela en Cartago (Costa Rica)
5,0 ★★★★★ · Abre en 50 minutos

Comunidad Ver todo

Invita a tus amigos a indicar que les gusta esta página

A 625 personas les gusta esto

C. Página de facebook de Son Latinos Tres Ríos

The image shows a screenshot of the Facebook page for 'Son Latinos 3 Ríos'. The page features a cover photo of a couple dancing in a dark setting, with text overlays: 'BAILE', 'PRINCIPIANTES • INTERMEDIOS', '6 TALLERES', 'SALSA EN LÍNEA', and 'BACHATA DOMINICANA'. The left sidebar contains a menu with options: Inicio, Información, Fotos, Eventos, Opiniones, Videos, Publicaciones, Comunidad, Servicios, and a green button 'Crear una página'. The main content area includes a navigation bar with 'Te gusta', 'Siguiendo', 'Recomendar', and 'Llamar' buttons. Below this is a post creation area with 'Estado' and 'Foto/video' options, and a text input field 'Escribe algo en esta página...'. On the right, there are three widgets: 'Arte y ocio en Cartago (Costa Rica)' with a 4.6 star rating and 'Abierto ahora' status; 'Nivel de respuesta alto a los mensajes'; and 'Comunidad' with a 'Ver todo' link and an invitation to friends.

D. Perfil de instagram de Son Latinos Tres Ríos

The screenshot shows the Instagram profile for 'son_latinos_tres_rios'. At the top, there is a back arrow, the username 'son_latinos_tres_rios', and a three-dot menu. Below this is the profile picture, which is a circular image of a yellow sign with text and a phone number '2278-4576'. To the right of the profile picture, it displays '9 publicaciones', '108 seguidores', and '28 seguidos'. There is a button labeled 'Enviar mensaje' and a dropdown menu icon. The bio section reads: 'Sonlatinos Tres Rios', 'Arte y ocio', 'Academia de baile', 'Tres Rios, Cartago costado oeste del cementerio, Cartago, Costa Rica'. It also mentions 'nati.quiros, vale_aq_, alvaroamador y 6 más siguen a este usuario'. Below the bio are two buttons: 'Llamar' and 'Cómo llegar'. At the bottom, there are three icons: a grid, a list, and a person. The main content area shows a grid of six images related to dance workshops and events. The top row includes a 'TALLER DE HIP HOP SÁBADO 12', a 'CONGRESO DE BAILE POPULAR' with a list of dance styles (Salsa en Línea, Bachata Dominicana, Tropic, Mambo (Grosos Ibares), Rumba, Bachata Sensual), and a 'Taller de Salsa en Línea'. The bottom row shows two more dance-related images and a photo of people in a studio.

Anexo 6 - Bloque de preguntas para el análisis competitivo

A. Entrevista semiestructurada para grupo de alumnos e instructores sobre la competencia

Se realizan 2 sesiones. En la primera 2 dueños de franquicia y 2 instructores de baile. En la segunda sesión asisten un grupo de 5 alumnos y 2 ex alumnos de Son Latinos.

1. ¿Quiénes son los principales jugadores del sector?
2. ¿Quiénes son los nuevos jugadores del mercado?

Por cada competidor identificado, se realizan estas preguntas:

3. ¿Cuáles son sus desventajas o ventajas competitivas?
4. Describa su oferta principal.
5. ¿Cuáles son sus propuestas de valor?
6. ¿En qué segmentos de mercado se centran?
7. ¿Qué estructura de costes tienen?
8. ¿Qué influencia ejercen sobre los segmentos de mercado, fuentes de ingresos y márgenes de Son Latinos?
9. ¿En qué se distinguen con Son Latinos?
10. ¿Qué barreras deben superar los nuevos jugadores?
11. ¿Cómo utiliza la competencia las tecnologías de información?
12. ¿Qué facilidades brinda la tecnología de información a los clientes?

B. Síntesis de respuestas de la sesión con colaboradores

Merecumbé:

Propuesta de valor (actividades)	Comparación con Son Latinos	Descripción de Tecnologías
Asociaciones clave para presentaciones en teatros y actividades culturales, así como en televisión. Grupos de baile regular con niveles 1, 2, 3 y 4	Enseñan los mismos ritmos que brinda Son Latinos. Segmento de mercado se concentra en personas que desean iniciar en el baile popular. Sigue modelo de franquicias. La sede de Cartago es competidor	Inconsistencia en su imagen en redes sociales y el uso que se da a estas a través de las sedes. No posee sitio web. No poseen sistema para apoyo de procesos y actividades internas.

de baile popular.	directo de la sede de Son Latinos Cartago. Existía una sede en Pérez Zeledón, sin embargo fue clausurada.	
-------------------	--	--

Rincón Salsero:

Propuesta de valor (actividades)	Comparación con Son Latinos	Descripción de Tecnologías
<p>Especialistas en salsa en línea, bachata y kizomba.</p> <p>Organiza congresos de baile de escala nacional, trayendo bailarines campeones internacionales.</p> <p>Organiza frecuentemente eventos bailables y fiestas.</p> <p>En el último año los bailarines que forman parte de la compañía profesional de baile han ganado en competencias internacionales.</p>	<p>Al igual que Son Latinos incentivan al cliente a participar en coreografías y en los eventos.</p> <p>La oferta de servicios es distinta a la de Son Latinos a pesar de estar en la misma industria, ya que el segmento de clientes de Rincón Salsero son bailarines con experiencia y no enseñan a bailar a personas sin conocimiento alguno de baile.</p> <p>Alumnos de nivel avanzado de Son Latinos optan por querer participar en competencias, lo cual a la fecha, no es uno de los objetivos de Son Latinos, sin embargo sí es una tendencia que se ha estado gestando a nivel nacional, por lo cual deciden irse a Rincón Salsero.</p>	<p>Cuenta con 3 páginas de facebook: Rincón Salsero CR, Rincón Salsero Alajuela y Rincón Salsero Puntarenas.</p> <p>Cuenta con un canal de YouTube bajo el nombre de usuario: Rincon Salsero, el cual es actualizado con contenido de manera constante</p> <p>Posee una cuenta en Instagram bajo el nombre rinconsalserocr.</p> <p>No posee un sitio web.</p>

Rumba Latina:

Actividades	Comparación con Son Latinos	Descripción de Tecnologías
<p>Ofrece cursos de baile popular, hip hop, ballet, acrotelas, bellydance, acroyoga, jazz, teatro y música.</p> <p>También clases de cardio y fitness, zumba y flexibilidad.</p>	<p>Enseñan los mismos ritmos que se enseñan en Son Latinos, sin embargo, los programas son un poco desactualizados especialmente en salsa en línea.</p> <p>Diversifican mucho la oferta de servicios, perdiendo especialización.</p>	<p>Posee una página en la plataforma facebook, bajo el nombre Rumba Latina Dance Complex.</p> <p>No cuenta con sitio web.</p> <p>Cuenta con un canal de YouTube bajo el nombre Rumba Latina CR, con poco contenido.</p>

Evolución Latina:

Propuesta de valor (actividades)	Comparación con Son Latinos	Descripción de Tecnologías
<p>Dentro de los ritmos populares ofrecen: salsa, bachata, swing criollo, merengue, bolero criollo y kizomba. Tienen mayor experiencia en bolero criollo y swing criollo (ritmos costarricenses)</p> <p>Organizan eventos de baile regularmente en Cartago, contando con la presencia de otras academias del país y en ocasiones en conjunto con la academia Rumba Latina.</p>	<p>Les falta mayor crecimiento, poseer un programa de baile y mayor experiencia para realizar montajes coreográficos.</p> <p>Al parecer el modo de competir por el momento corresponde a una estrategia por costos, ya que la mensualidad es de las más baratas dentro de las principales academias de Cartago.</p>	<p>Posee una página en la plataforma facebook, bajo el nombre academia Evolución Latina.</p> <p>No cuenta con sitio web.</p> <p>Cuentan con una cuenta en Instagram con el nombre de usuario academiaevolucionlatina</p> <p>No cuenta con canal de YouTube.</p>

C. Síntesis de respuestas de la sesión con alumnos

Merecumbé:

Propuesta de valor (actividades)	Comparación con Son Latinos	Descripción de Tecnologías
<p>Grupo coreográfico profesional.</p> <p>Eventos para celebración de aniversarios.</p> <p>Grupos de baile regular con niveles 1, 2, 3 y 4 de baile popular.</p> <p>Grupo coreográfico de alumnos avanzados por sede.</p> <p>Presentaciones en teatros y televisión por la fama y trayectoria con que cuentan</p>	<p>Enseñan los mismos ritmos que brinda Son Latinos.</p> <p>La calidad de la enseñanza del baile no está a la misma altura o nivel de actualización.</p> <p>No incluyen a todos los alumnos en coreografías.</p> <p>La sede de Cartago es competidor directo de la sede de Son Latinos Cartago.</p>	<p>Algunas sedes no cuentan con presencia en redes sociales.</p> <p>No posee sitio web.</p> <p>Ausencia de datafonos en algunas sedes.</p> <p>Las sedes no cuentan con sistemas informáticos útiles para apoyar el trabajo y facilitar actividades.</p>

Rincón Salsero:

Propuesta de valor (actividades)	Comparación con Son Latinos	Descripción de Tecnologías
<p>Ofrecen salsa en línea, bachata y kizomba, cursos de musicalización para bailarines, talleres de estilos para hombre y mujer (Lady Style/Men Style)</p> <p>Organiza congresos de baile, eventos bailables y fiestas con mucha regularidad.</p> <p>En el último año los bailarines que forman parte de la compañía profesional de baile han ganado en competencias internacionales.</p> <p>Cuentan con compañías de baile de alumnos.</p> <p>Proveen cursos de ritmos distintos al baile popular mediante el alquiler de salones en horarios que estén desocupados.</p>	<p>Incentivan al cliente a participar en coreografías y en los eventos.</p> <p>El segmento de clientes de Rincón Salsero son bailarines con experiencia y no enseñan a bailar a personas desde nivel inicial.</p> <p>Se especializan más en formar bailarines con deseos de competir o de buscar formarse profesionalmente.</p>	<p>Posee 3 páginas de facebook.</p> <p>Cuenta con un canal de YouTube bajo el nombre de usuario: Rincon Salsero.</p> <p>Posee una cuenta en Instagram bajo el nombre rinconsalserocr.</p> <p>Antes contaban con sitio web.</p> <p>No poseen sistema para apoyo de procesos y actividades internas.</p>

Rumba Latina:

Actividades	Comparación con Son Latinos	Descripción de Tecnologías
<p>Ofrece cursos de baile popular, hip hop, ballet, acrotelas, bellydance, acroyoga, jazz, teatro y música.</p> <p>Dentro de los ritmos populares ofrecen: salsa en línea, bachata, swing criollo, bolero criollo, kizomba, y estilos de hombre y mujer.</p> <p>Están optando por participar en competencias nacionales para satisfacer necesidades del segmento de clientes avanzados.</p>	<p>Enseñan los mismos ritmos que se enseñan en Son Latinos, sin embargo, los programas son un poco desactualizados y no logran mantener mucho tiempo a los clientes desde un nivel principiante hasta nivel avanzado.</p> <p>Participan de los eventos de las otras academias presentando sus coreografías a diferencia de Son Latinos que sus eventos son privados e independientes.</p>	<p>Posee una página en la plataforma facebook, bajo el nombre Rumba Latina Dance Complex.</p> <p>No cuenta con sitio web.</p> <p>No poseen datafonos.</p> <p>El canal de YouTube casi no se actualiza.</p>

Evolución Latina:

Propuesta de valor (actividades)	Comparación con Son Latinos	Descripción de Tecnologías
<p>Dentro de los ritmos populares ofrecen: salsa, bachata, swing criollo, merengue, bolero criollo y kizomba.</p> <p>Su especialidad es el bolero criollo y swing criollo (ritmos costarricenses) y brindan cursos exclusivos de estos ritmos</p> <p>Organizan eventos de baile regularmente en Cartago, contando con la presencia de otras academias del país y en ocasiones en conjunto con la academia Rumba Latina.</p> <p>Han iniciado a participar en algunas competencias, con su compañía de baile, a nivel nacional.</p>	<p>Las coreografías no están al nivel de dificultad y creatividad a las de Son Latinos.</p> <p>El grupo coreográfico es exclusivo, no existen coreografías abiertas para todos los alumnos.</p> <p>Los estudiantes ven positivo y motivante participar no solamente en eventos internos de la academia sino en eventos a nivel nacional.</p> <p>Los costos son más baratos, pero las clases más cortas.</p> <p>El programa es distinto y han buscado separar la oferta de ritmos por en clases separadas.</p> <p>Un ejemplo, es que brindan los lunes un curso dedicado solamente a bolero y swing criollo.</p>	<p>Posee una página en la plataforma facebook, bajo el nombre academia Evolución Latina.</p> <p>No cuenta con sitio web.</p> <p>No poseen datafonos.</p> <p>Tienen una cuenta en Instagram.</p> <p>Tienen una cuenta en Snapchat.</p>

Anexo 7 - Priorización de los proyectos

Estandarización del uso de las redes sociales	Puntaje
Viabilidad de los Recursos	
Recursos Internos (0-20)	10
Recursos de Agencia (0-20)	20
Costos de configuración y factibilidad técnica (0-20)	18
Costos continuos (0-20)	15
Riesgos de negocio e implementación (0-20)	15
Total	78
Fit y valor organizacional	
Valor generado al negocio (0-50)	45
Valor generado al cliente (0-20)	18
Alineamiento con la estrategia del negocio (0-10)	10
Alineamiento con la estrategia digital (0-10)	10
Alineamiento con los valores de la marca (0-10)	10
Total	93
Mejoramiento de la imagen del sitio web	Puntaje
Viabilidad de los Recursos	
Recursos Internos (0-20)	3
Recursos de Agencia (0-20)	18
Costos de configuración y factibilidad técnica (0-20)	18
Costos continuos (0-20)	18
Riesgos de negocio e implementación (0-20)	18
Total	75
Fit y valor organizacional	
Valor generado al negocio (0-50)	47
Valor generado al cliente (0-20)	18
Alineamiento con la estrategia del negocio (0-10)	9
Alineamiento con la estrategia digital (0-10)	10
Alineamiento con los valores de la marca (0-10)	8
Total	92
Aplicación móvil para el control de asistencia	Puntaje
Viabilidad de los Recursos	

Recursos Internos (0-20)	3
Recursos de Agencia (0-20)	10
Costos de configuración y factibilidad técnica (0-20)	10
Costos continuos (0-20)	20
Riesgos de negocio e implementación (0-20)	10
Total	53
Fit y valor organizacional	
Valor generado al negocio (0-50)	45
Valor generado al cliente (0-20)	20
Alineamiento con la estrategia del negocio (0-10)	6
Alineamiento con la estrategia digital (0-10)	8
Alineamiento con los valores de la marca (0-10)	10
Total	89
Cuenta de Google Drive Premium y manual de uso para el manejo del conocimiento	Puntaje
Viabilidad de los Recursos	
Recursos Internos (0-20)	20
Recursos de Agencia (0-20)	20
Costos de configuración y factibilidad técnica (0-20)	15
Costos continuos (0-20)	15
Riesgos de negocio e implementación (0-20)	20
Total	90
Fit y valor organizacional	
Valor generado al negocio (0-50)	40
Valor generado al cliente (0-20)	8
Alineamiento con la estrategia del negocio (0-10)	10
Alineamiento con la estrategia digital (0-10)	8
Alineamiento con los valores de la marca (0-10)	6
Total	72
Tienda Electrónica en el sitio web	Puntaje
Viabilidad de los Recursos	
Recursos Internos (0-20)	5
Recursos de Agencia (0-20)	10
Costos de configuración y factibilidad técnica (0-20)	10
Costos continuos (0-20)	15

Riesgos de negocio e implementación (0-20)	10
Total	50
Fit y valor organizacional	
Valor generado al negocio (0-50)	35
Valor generado al cliente (0-20)	19
Alineamiento con la estrategia del negocio (0-10)	10
Alineamiento con la estrategia digital (0-10)	10
Alineamiento con los valores de la marca (0-10)	6
Total	80
Introducción de la herramienta Telegram para comunicación y Robot para información de la academia	Puntaje
Viabilidad de los Recursos	
Recursos Internos (0-20)	5
Recursos de Agencia (0-20)	10
Costos de configuración y factibilidad técnica (0-20)	15
Costos continuos (0-20)	5
Riesgos de negocio e implementación (0-20)	13
Total	48
Fit y valor organizacional	
Valor generado al negocio (0-50)	25
Valor generado al cliente (0-20)	16
Alineamiento con la estrategia del negocio (0-10)	8
Alineamiento con la estrategia digital (0-10)	8
Alineamiento con los valores de la marca (0-10)	8
Total	65
Agregar módulo de Google Analytics al CMS	Puntaje
Viabilidad de los Recursos	
Recursos Internos (0-20)	4
Recursos de Agencia (0-20)	18
Costos de configuración y factibilidad técnica (0-20)	15
Costos continuos (0-20)	10
Riesgos de negocio e implementación (0-20)	14
Total	61
Fit y valor organizacional	
Valor generado al negocio (0-50)	30

Valor generado al cliente (0-20)	15
Alineamiento con la estrategia del negocio (0-10)	8
Alineamiento con la estrategia digital (0-10)	9
Alineamiento con los valores de la marca (0-10)	5
Total	67
Cuentas familiares de Spotify y manual de uso para el manejo del conocimiento	Puntaje
Viabilidad de los Recursos	
Recursos Internos (0-20)	20
Recursos de Agencia (0-20)	20
Costos de configuración y factibilidad técnica (0-20)	20
Costos continuos (0-20)	20
Riesgos de negocio e implementación (0-20)	15
Total	95
Fit y valor organizacional	
Valor generado al negocio (0-50)	40
Valor generado al cliente (0-20)	8
Alineamiento con la estrategia del negocio (0-10)	10
Alineamiento con la estrategia digital (0-10)	10
Alineamiento con los valores de la marca (0-10)	6
Total	74