

CREACIÓN DE LA AGENCIA DE COMUNICACIONES “LA ORUGA”

**LAURA PATRICIA CLAVIJO MANTILLA
ANDRÉS MAURICIO CLAVIJO MANTILLA**

**UNIVERSIDAD EAN
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
FACULTAD DE HUMANIDADES
BOGOTÁ
2021**

TABLA DE CONTENIDO

1. Antecedentes de la idea de negocio	3
2. Objetivo general y objetivos específicos	4
3. Caracterización de usuario y necesidades	5
4. Propuesta de valor	17
5. Análisis de entorno y de mercado	20
6. Descripción del modelo de negocio sostenible	29
7. Aprendizajes de validación interacciones del modelo de negocio	31
8. Análisis estratégico - Modelo técnico y financiero	40
9. Cronograma	55
10. Referencias	56
11. Anexos	58

1. ANTECEDENTES DE LA IDEA DE NEGOCIO

A las agencias de comunicaciones se les encarga, generalmente, la construcción y ejecución de estrategias de posicionamiento y divulgación de productos y servicios de las empresas. Señalan Frandsen, Johansen y Pang (2013), que las agencias o consultoras externas de comunicación desempeñan un papel importante cuando las organizaciones públicas o privadas necesitan usar la comunicación para alcanzar sus metas. La reputación de las agencias se obtiene a partir de la creatividad con la que se ejecuten las estrategias, la innovación con la que “rompan” el mercado y sobresalgan y la experiencia que adquieran con clientes, quienes entregan las credenciales de su trabajo. Las agencias suelen ser externas a las organizaciones, a veces contratadas como servicio tercerizado encargado de posicionar a la organización. La gran diferencia entre las direcciones de comunicación y las agencias radica en que éstas son independientes, mientras que las direcciones suele pertenecer a la organización (Almansa-Martínez, 2005).

Existen muchos tipos de agencias de comunicación y a medida que avanza la digitalización de las comunicaciones, se acentúa su especialización. Por ejemplo, hay agencias de comunicaciones enfocadas en la publicidad de productos de consumo masivo, como lo es Sancho BBDO en Colombia, o High Results como agencia de relaciones públicas y marketing digital. También, se pueden encontrar agencias especializadas en comunicación política como Brújula Comunicaciones o laboratorios que entrenen habilidades comunicativa de líderes como El Locutorio. Para cada sector económico existen ofertas, aunque teniendo en cuenta la experiencia personal de un miembro de este equipo emprendedor, hay un nicho de mercado algo inexplorado por las agencias actuales y es el de las Organizaciones No Gubernamentales o Entidades Sin Ánimo de Lucro -ESAL.

Las Organizaciones No Gubernamentales son un tipo particular de instituciones que, en algunos casos, ayudan a las personas necesitadas y abogan por cuestiones relacionadas con el bienestar de la humanidad, como el medio ambiente o el desarrollo de los niños en todo el mundo (Witteborn, 2010). En Colombia, teniendo en cuenta la actualización del Registro Único Tributario de las Entidades Sin Ánimo de Lucro – ESAL- para el año 2019, existen más de 20

mil, aunque la Confederación Colombiana de ONG había estimado en el 2017 que en el país existían cerca de 200 mil (Salas, 2017).

En nuestro país, las ONG o como legalmente se constituyen, ESAL, componen la parte civil dentro del Estado. Su naturaleza no es servirse a si mismas (como el sector privado) si no servir a terceros y desde donde la comunidad puede vincularse, participar y ser reconocida en su dignidad y merecimiento (Salas, 2017).

Mencionaba Witteborn que si las ONG son consideradas actores importantes en la construcción de ciudadanía, una pregunta es qué prácticas comunicativas específicas utilizan esas organizaciones para participar en esta tarea. Por lo tanto, la ciudadanía global y la comunicación están estrechamente relacionadas en el sentido de que “hacer” la ciudadanía global requiere prácticas comunicativas.

Aquí es donde entra en el juego la idea de negocio que propone este equipo emprendedor: una agencia que construya y ejecute estrategias de comunicaciones, tanto externas como internas, para entidades sin ánimo de lucro. Estas estrategias de comunicaciones incluirán relaciones públicas, marketing digital, posicionamiento en medios de comunicación y desarrollo de tácticas de comunicación para el desarrollo.

2. OBJETIVO GENERAL Y OBJETIVOS ESPECÍFICOS

2.1. Objetivo general

Creación y validación del modelo de negocio para la puesta en marcha de la empresa de comunicaciones La Oruga

2.2. Objetivos específicos:

- Estudiar a los clientes y usuarios potenciales de La Oruga
- Analizar el entorno del negocio de las empresas y agencias de comunicaciones en Bogotá, Colombia.
- Crear la propuesta de valor de la empresa La Oruga
- Validar la viabilidad técnica y financiera de la empresa La Oruga

3. CARACTERIZACIÓN DE USUARIOS Y NECESIDADES

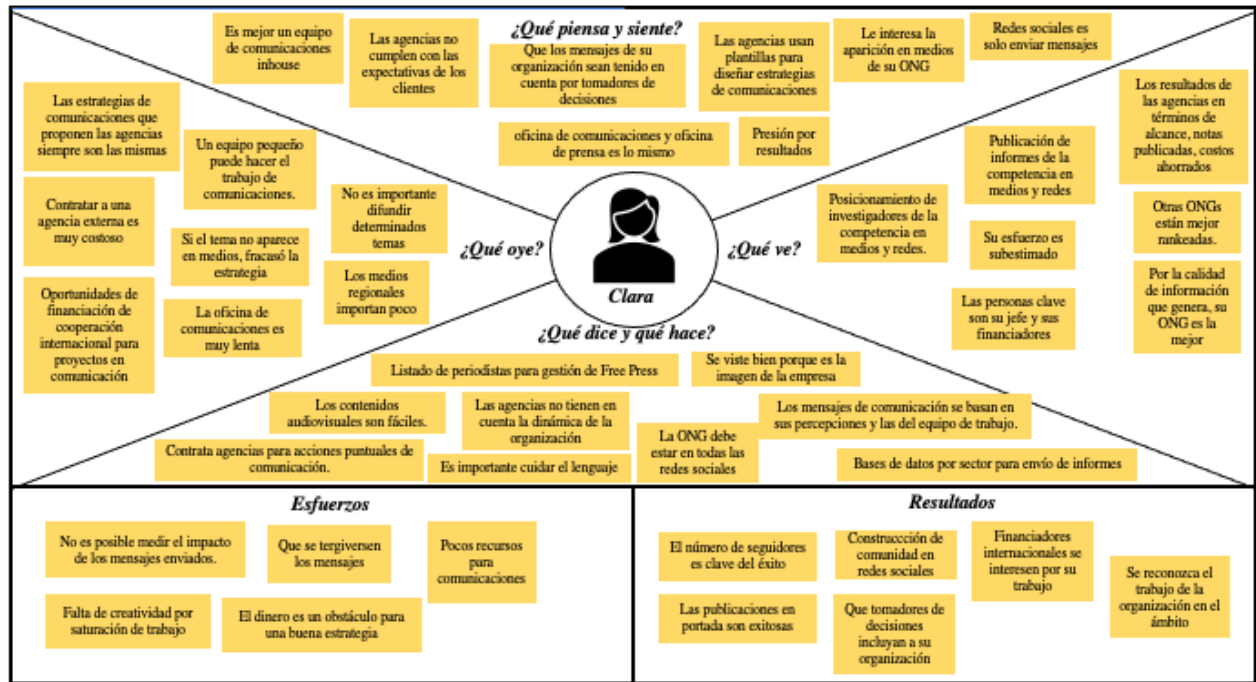
Como se describió en los antecedentes del proyecto, se identificó como usuario a las entidades sin ánimo de lucro que trabajen en temas de construcción de paz, desarrollo sostenible, protección del ambiente y garantía de derechos humanos. Estamos manejando la hipótesis de que estas entidades tienen grandes retos en materia de posicionamiento en la opinión pública y en redes sociales, teniendo en cuenta los desafíos que impone la digitalización y su enfoque, a veces exclusivo, en la generación de investigaciones, más no en su difusión.

A partir de lo anterior, como primer paso para identificar nuestros clientes potenciales, desarrollamos las herramientas de “Mapa de empatía” y el “Perfil de persona”.

3.1. Personificación de clientes

Con el primero, el mapa de empatía (Figura 1), creamos una cliente potencial para *La Oruga*, a la que llamamos “Clara”. Ella es la encargada de comunicaciones de una organización sin ánimo de lucro y cuenta con un equipo de trabajo de 4 personas. “Clara” hace parte del comité directivo que toma las decisiones estratégicas de la empresa. A “Clara” le atribuimos opiniones y percepciones, basándonos en las experiencias personales e hipótesis del equipo emprendedor.

Figura 1: Mapa de empatía

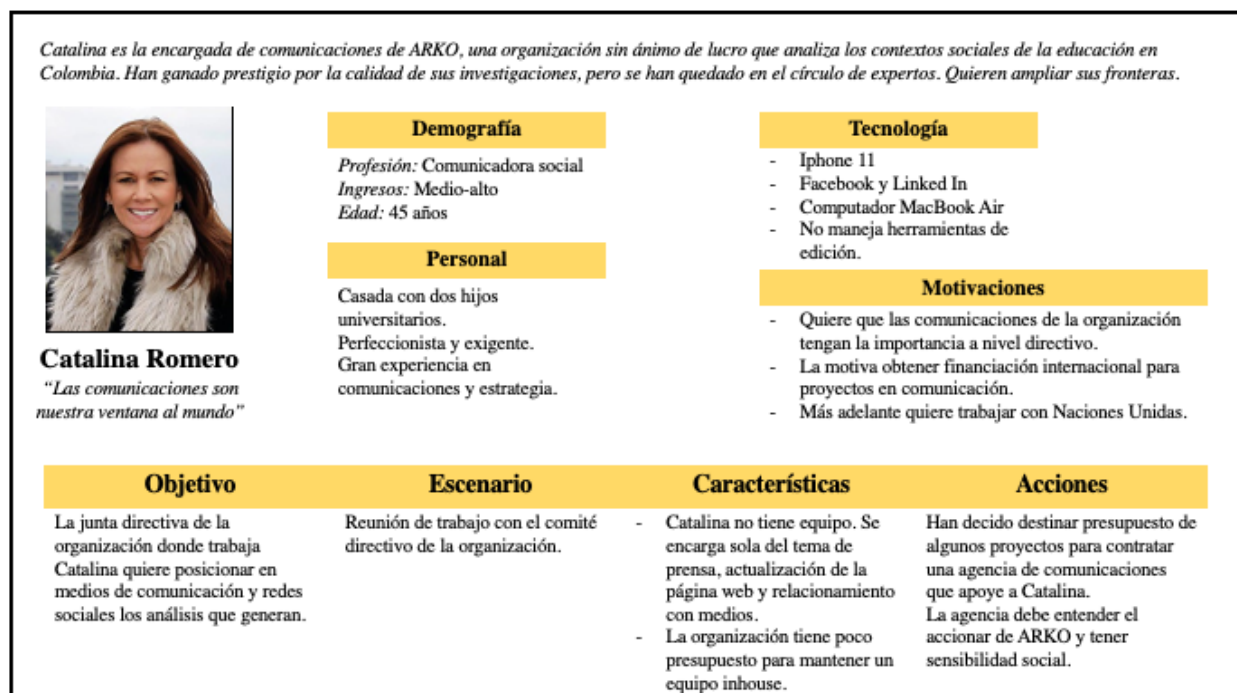


Fuente: Elaboración propia

Por otro lado, realizamos el perfil persona (Figura 2) para una encargada de comunicaciones de otra entidad sin ánimo de lucro, llamada “Catalina Romero”. “Catalina”, contrario a “Clara”, no tiene un equipo de comunicaciones consolidado y las decisiones en materia de comunicación no son tomadas desde el nivel directivo. No obstante, la organización quiere mejorar sus herramientas de comunicación, tanto externas como internas, por lo que el trabajo de una agencia de comunicaciones sería clave en la evolución.

Estas dos herramientas fueron muy útiles al momento de personificar un cliente potencial y considerar sus necesidades, realidades y expectativas respecto al servicio ofrecido. Partiendo de las hipótesis reflejadas en ambas figuras, establecimos dos métodos de investigación en campo, con el fin de contrastarlas. Los dos métodos escogidos fueron las entrevistas a profundidad y la observación directa. La primera, fue seleccionada teniendo en cuenta que no existe un mejor modo de entender las expectativas, deseos y aspiraciones de quienes serán nuestros clientes, que conversando directamente con ellos. Y la segunda, la escogimos por qué logramos tener acceso a reuniones de toma de decisiones en materia de comunicaciones, en una organización sin ánimo de lucro.

Figura 2: Perfil de persona



Fuente: Elaboración propia

3.2. Investigación en campo

3.2.1. Entrevistas a profundidad

Para recolectar la mayor cantidad de información fidedigna, de cliente potenciales entrevistamos a cinco directoras generales y de comunicaciones de entidades sin ánimo de lucro, tanto en Bogotá, como en distintas regiones del país. Estas personas tienen en común que son las tomadoras de decisiones en materia de comunicaciones en sus organizaciones. No obstante, cada entidad tiene un enfoque y alcance distinto, por lo que describiremos los puntos clave de las entrevistas. El cuestionario de las entrevistas está en el Anexo 1 y la grabación completa de las entrevistas está en el Anexo 2.

3.2.1.1. Elizabeth Reyes, directora de comunicaciones de la Fundación Ideas para la Paz

Elizabeth Reyes trabaja hace 7 años en la Fundación Ideas para la Paz como directora de comunicaciones. Es comunicadora social de la Universidad Autónoma de Bucaramanga. Fue periodista del periódico Vanguardia Liberal, cubriendo la fuente de orden público y conflicto armado. También ejerció como corresponsal en Santander del portal Verdad Abierta y posteriormente pasó a ser corresponsal del periódico El País de España. Ejerciendo su trabajo

como corresponsal del diario internacional, tenía como fuente a la Fundación Ideas para la Paz. A partir de allí estableció una estrecha relación y pasó a coordinar las comunicaciones de la organización, cuando este departamento no existía.

La Fundación Ideas para la Paz – FIP- es un centro de estudio, investigación y acción y se compone de cinco áreas temáticas: dinámicas de conflicto y construcción de paz; seguridad ciudadana; empresas, paz y derechos humanos y diálogo y participación. La FIP estudia los temas concernientes a las cinco áreas temáticas descritas anteriormente, genera recomendaciones de política pública basados en evidencia y recientemente se involucra en el diseño de iniciativas y proyectos para generar incidencia en distintos territorios del país.

El equipo de comunicaciones de la FIP tiene como misión aumentar la incidencia a partir de la divulgación en los medios de comunicación y redes sociales de los análisis que generan los investigadores de la organización. Lo anterior, con el objetivo de estar en el debate público. No obstante, las audiencias centrales de la FIP, según su plan estratégico son: el sector empresarial; los financiadores internacionales, como las agencias de cooperación de distintos países, y las autoridades locales.

La toma de decisiones en esta organización se concentra en la dirección de comunicaciones, aunque estas se consultan en el comité directivo donde se encuentran las cabezas de las otras áreas. La estrategia de comunicaciones también se formula desde la dirección de comunicaciones, a partir del plan estratégico que definen desde el comité directivo y teniendo en cuenta también, las opiniones del consejo directivo.

El éxito de las comunicaciones en la FIP se mide a partir de la aparición en medios de comunicación, para lo cual tienen un servicio de monitoreo de prensa con el que pueden revisar la calidad y cantidad de información que se publica referente a la organización. En los últimos años, han potencializado el uso de las redes sociales institucionales (Twitter, Facebook, Instagram y LinkedIn) con el fin de llegarle a un público más general y posicionar en las nuevas narrativas digitales los mensajes de la FIP. También, dentro del balance del éxito incluyen las participaciones de investigadores o de la directora, María Victoria Llorente, en eventos referentes

a los temas que estudia la Fundación, en calidad de expertos. Finalmente, otro punto para medir el éxito de su estrategia de comunicaciones está los ranking o balances internacionales de los centros de pensamiento y organizaciones más visibles en Colombia. Actualmente, la FIP es uno de los centros de pensamiento más destacados del país.

Entrando en materia en el tema de las agencias de comunicación, Elizabeth mencionaba que la FIP nunca ha contratado agencias de comunicaciones para la realización de estrategias específicas. No obstante, a través de este tipo de empresas, la FIP si ha contratado servicios específicos como la realización de eventos virtuales, diseño de contenidos gráficos y audiovisuales, reestructuración de su página web, organización de eventos presenciales y productos específicos de comunicaciones, cuando las capacidades del equipo de comunicaciones han sido superadas. Un caso al que hizo referencia muy recurrentemente es la contratación de una agencia de comunicaciones estratégicas para crear una narrativa que los pudiera describir mejor. Fue un proceso de cerca de 8 meses, en el cual la organización construyó, de la mano de la agencia, una descripción más aterrizada y detallada de lo que hace la FIP, con el fin de implementarla en sus grupos de interés.

Elizabeth mencionó dos aspectos positivos de las agencias de comunicaciones:

- *“Contratar a una agencia de comunicaciones te permite asegurar el tiempo y calidad de resultados, sobre todo porque uno está pagando por ese servicio”.*
- *“Las agencias de comunicaciones se contratan para cosas grandes, pues es un equipo encargado de un evento completo, por ejemplo. Ellos hacen convocatoria, el guion, los contenidos y están dedicados exclusivamente a eso, mientras nosotros podemos avanzar con las otras tareas en el área”.*

No obstante también señaló dos dificultades que han tenido con la contratación de agencias o servicios específicos de las mismas:

- *“Entender lo que hace un centro de pensamiento no es fácil. No es como vender un producto o una Coca-Cola porque no es algo tangible. Ha habido dificultades al momento de tratar de bajar el lenguaje, y sobretodo de seguir nuestra línea gráfica”.*
- *“Si tu empiezas con una agencia nueva, es como empezar de cero con una persona y la curva de aprendizaje puede tardar. Además, las agencias tienen otros 30 clientes con*

los que tu entras a competir en tiempo y es puede retrasar los contenidos. Como somos una organización que permanentemente está generando conocimiento, funcionamos muy distinto a una marca que puede tener planeación de sus nuevos productos”.

Finalmente, Elizabeth mencionó que el valor agregado de las agencias es que tengan una experticia en determinados temas. Además, se mostró interesada en un servicio que permita impulsar la participación de la organización en eventos sobre sus temas.

3.2.1.2. *Entrevista a Natalia Roa, directora de comunicaciones de la Fundación COMPAZ*

Natalia Roa es abogada con 10 años de experiencia en el sector público y cargos diplomáticos. Fue la tomadora de notas del ex presidente Juan Manuel Santos y actualmente desempeña un doble rol en la Fundación COMPAZ: directora de comunicaciones y asuntos de agenda del ex presidente.

La Fundación COMPAZ inició hace dos años e inicialmente tenía tres líneas estratégicas de trabajo: la construcción de paz en Colombia, con el Acuerdo de Paz firmado entre el Gobierno y las exguerrilla de las FARC; la lucha contra la pobreza, a partir de los avances que hubo durante el Gobierno del Presidente Santos en esta materia; y la protección del medio ambiente, como otra de las banderas del expresidente. Sin embargo, Natalia señaló que estas líneas eran “muy ambiciosas” por lo que las reorientaron y priorizaron objetivos. Los describen así: buscan generar condiciones que permitan consolidar la paz en los territorios, fortalecer liderazgos en estos mismos espacios a partir del fortalecimiento de habilidades socioemocionales, y generar metodologías para la construcción de paz.

El área de comunicaciones de COMPAZ se compone de 3 personas: Natalia en la dirección, María Andrea López como apoyo a la dirección y Vanessa como diseñadora y generadora de contenidos. Natalia señala que la estrategia de comunicaciones que tiene COMPAZ es más bien discreta, sin grandes golpes de opinión. A la fecha, han generado un par de campañas, sobretodo promoviendo el apoyo al Acuerdo de Paz. Su verdadero interés es visibilizar la labor de la gente que, con sus acciones en el día a día, están construyendo paz. Aunque la estrategia sea discreta, y

si interés principal no sea visibilizar a la Fundación, las comunicaciones son muy importantes para COMPAZ y por eso hacen parte del comité directivo.

Respecto a sobre cómo miden el éxito de sus comunicaciones, señala que monitorean las publicaciones donde se visibilizan historias de líderes que construyen paz y los contenidos que hablan del expresidente Santos. En cuestión de redes sociales, señala que tienen un buen desempeño, pero no usan las redes del expresidente para potencializarle para no entrar en el juego de la polarización. No obstante, sus métricas no es un estándar que define lo que hacen.

Natalia señala que su experiencia con agencias de comunicaciones no ha sido muy amplia. La única vez que trabajó con una agencia, no le pareció extraordinaria y el resultado no fue muy diferente a lo que el equipo inhouse de COMPAZ podría lograr. Para ese caso, contrataron la agencia para un proyecto específico. Entre las dificultades con la agencia, mencionó que resultó muy desgastante tener que ajustar tantas veces el lenguaje que manejaba la agencia con el tono que usa la Fundación, por lo que los contenidos debían revisarse 3 y 4 veces. Considera que las agencias tienen más valor agregado cuando tienen un enfoque digital y en redes sociales, que las agencias tradicionales de free press. *“Creo que las agencias venden humo, no hay nada extraordinario”*.

3.2.1.3. Entrevista a Blanca Patricia Mantilla, directora ejecutiva del Instituto de Programas Interdisciplinarios en Atención Primaria de la Salud de la Universidad Industrial de Santander – PROINAPSA

Blanca Patricia Mantilla es enfermera, especialista en Administración de Servicios de Salud, y magister en Pedagogía, de la Universidad Industrial de Santander, en Bucaramanga. Desde hace 23 años es la directora ejecutiva del Instituto de Programas Interdisciplinarios en Atención Primaria de la Salud de la Universidad Industrial de Santander – Proinapsa.

Proinapsa es un centro de investigación y acción que, a través de programas y proyectos, busca contribuir a la salud de las personas, desde un enfoque de prevención de enfermedades, más no de atención de las mismas. La institución tiene tres líneas de trabajo: “Proyección”, “Educación y Comunicación” e “Investigación”. Dentro de la segunda línea, se encuentra el

componente de comunicaciones y es un enfoque distinto al que escuchamos en la entrevista anterior.

La sublínea de “Comunicación” se divide en dos partes: la primera es la comunicación que se da al interior de los proyectos que ejecuta Proinapsa, que incluye la generación de contenidos impresos, piezas de audio y video y herramientas pedagógicas con el fin de fortalecer capacidades y habilidades para facilitar los aprendizajes. Y la segunda es la de comunicación organizacional, que incluye la actualización de la página web, la difusión de contenidos en redes sociales y atender las demandas de comunicación externa de la empresa.

En el plan estratégico decenal de Proinapsa, se priorizó el tema de comunicaciones con un enfoque más externo y sobre todo, que llegue a clientes potenciales y grupos de interés. Existe un plan de comunicaciones para público externo como interno. No obstante, el equipo de comunicaciones está anclado a otra área (la de Educación y Comunicación) y aunque lo establecieron como una prioridad, no tienen mecanismos para evaluar el éxito o la efectividad de sus estrategias. Lo anterior, Blanca Patricia lo reconoció como una debilidad dentro de la organización.

Sobre su percepción de las agencias de comunicación, reconoce que no las conoce, pues nunca ha trabajado con una. Menciona que se imagina que se dedican a manejar las comunicaciones de organizaciones o crear estrategias para vender productos específicos de las empresas. Señala que puede que a las ONG no le interese mucho trabajar con agencias, porque lo que este tipo de organizaciones hace son intangibles y están enfocadas en presentar un balance social sobre determinados temas. *“Es otro tipo de agencias las que se tendrían que crear”*. Sobre esto último, Blanca Patricia es muy reinterativa que para que las agencias puedan ofrecer servicios de comunicaciones a ONG deben entender y empatizar con lo que hacen estas organizaciones, porque generalmente, vender intangibles no es fácil. Manifiesta que las ONG generan materiales y cursos o tienen algunos servicios, pero por lo general buscan potencializar sus mensajes y conocimiento, y eso último es el reto mayor para un encargado de comunicaciones.

Proinapsa ha contratado proveedores para los servicios de diseño gráfico, corrección de estilo, edición de textos, realización de videos y materiales específicos para proyectos, pero nunca la construcción de una estrategia de comunicaciones. Sobre la pregunta si le interesaría contratar una estrategia de posicionamiento o relaciones públicas, señala que “en la teoría si, pero en la realidad no” porque en la ciudad donde trabajan son reconocidos por su experiencia pero no los contratan porque existen otros intereses. Aunque menciona, que para la gestión de proyectos en el nivel nacional o con cooperación internacional, si le llama la atención.

3.2.1.4. *Entrevista a José Alfredo Echavarría, director ejecutivo de la Corporación para la investigación y desarrollo de la democracia – CIDEMOS.*

José Alfredo Echavarría es un trabajador social, egresado de la Universidad Industrial de Santander. Hace 21 años trabaja en la Corporación CIDEMOS, en donde arrancó como estudiante voluntario, pasó a ser investigador, allí fue creciendo y desde el año 2008 asumió la dirección.

La Corporación CIDEMOS ha venido transformando sus campos de acción. En la primera década, estuvo involucrada en el fortalecimiento de las habilidades de liderazgo juvenil y atención a población desplazada y víctimas del conflicto armado. Después, empezaron a trabajar en temas de salud pública, nutrición de la niñez y para promover el desarrollo comunitario. Recientemente, empezaron a trabajar con atención a la población migrante. Han trabajado con entidades del nivel nacional, como el Instituto Colombiano de Bienestar Familiar – ICBF, y con empresas privadas, como ISAGEN. Tienen 5 sedes a nivel nacional: la sede principal está en Bucaramanga, y otras cuatro sedes en Villa del Rosario, Norte de Santander; en Tunja, Boyacá y en Tame y Arauca capital, en Arauca.

CIDEMOS cuenta con una subdirección de comunicaciones, al mismo nivel de otras dos subdirecciones, la financiera y la de gestión de proyectos. Se compone de 2 comunicadores, 3 pasantes de comunicación y tienen una red de proveedores para contratar diseños gráficos, piezas audiovisuales, diagramación de impresiones e imprenta. La subdirección de comunicaciones se divide en cuatro campos de acción:

1. Educomunicación: desde allí se generan contenidos y piezas impresas y audiovisuales para proyectos, con un enfoque de comunicación para el desarrollo.
2. Cultura organizacional: esta línea se encarga de la comunicación interna y externa de la organización, de garantizar el buen uso de la marca y de administración de la página web y redes sociales.
3. Transversalización de la comunicación asertiva, relacionamiento con grupos de interés y generación de metodologías creativas.
4. Taller creativo para generación de contenidos.

Para CIDEMOS las comunicaciones son muy importantes porque se han dado cuenta que es un factor diferenciador en las propuestas que presentan a financiadores internacionales. Las decisiones de comunicación se toman en el nivel directivo, junto al equipo de comunicaciones y son estos últimos los que las ejecutan.

Jose señala que nunca han contratado agencias de comunicaciones, pero les interesaría el servicio de digitalización de contenidos para procesos metodológicos y armar contenidos en plataformas online y offline (lo último teniendo en cuenta las condiciones del trabajo de campo que desarrollan). Así mismo señala, que una agencia de comunicación para el desarrollo podría ser un excelente aliado para CIDEMOS para un proyecto de cooperación internacional, porque aun tienen muchas falencias en incluir en sus propuestas contenidos digitales. *“Es más atractivo venderse como socios”*.

Aunque nunca se han relacionado con agencias de comunicaciones, Jose señaló algunas dificultades que han tenido con sus proveedores. Afirmó que muchas veces los proveedores no cumplen los tiempos y no tienen habilidades para promover, en los mensajes que construyen, la inclusión, la diversidad y la diferencia. Dijo además que no le atraía el nombre que propusimos para la agencia y que le gustaría algo más creativo.

Finalmente, nos sugirió que incluyéramos dentro de nuestra propuesta de valor ser una agencia que ayude a las organizaciones sin ánimo de lucro en la transición a los elementos del mundo digital y de las TICs.

3.2.1.5. *Entrevista a Marcela Durán, gerente de comunicaciones del programa de Jóvenes Resilientes, de ACDI/VOCA y USAID.*

Marcela Durán es una comunicadora social de la Universidad Autónoma de Bucaramanga con más de 30 años de experiencia en manejo de comunicaciones estratégicas, como periodista y como consultora en la misma materia. Arrancó su carrera como periodista en el periódico Vanguardia Liberal, cubriendo la fuente de orden público y después pasó a coordinar las comunicaciones de Ecopetrol. Allí, tuvo la experiencia del manejo de comunicaciones para el desarrollo y buscando impactar en las comunidades en torno a las zonas de influencia de Ecopetrol. Después, paso a ser la directora de comunicaciones de la Fiscalía General de la Nación, cuando Alfonso Valdivieso ejerció como Fiscal General. Ha trabajado en el Ministerio de Defensa, como estratega de comunicaciones para campañas de desmovilización y fue la directora de comunicaciones del equipo negociador del Gobierno de Colombia en los diálogos de paz en La Habana, Cuba. Actualmente es la gerente de comunicaciones del programa Jóvenes Resilientes de la Agencia de Cooperación para el Desarrollo de los Estados Unidos – USAID.

A lo largo de su trayectoria profesional, Marcela ha coordinado equipos de comunicaciones robustos, con presupuesto destinado para ejecutar tácticas. Por lo anterior, señala que no trabajado con agencias de comunicaciones como tal, porque las estrategias se generan inhouse, pero si con agencias de publicidad. Señala que el éxito de buenas estrategias de comunicación está en tener línea directa con los voceros y tomadores de decisiones, establecer confianza y empatía con ellos, prepararlos para que tengan buena relación con medios de comunicación y manejo de crisis. Así mismo, destaca que una virtud del equipo debe ser la de valorar el talento humano e ignorar los factores que distorsionan el trabajo y la estrategia. Señala que, como herramienta clave en una estrategia de comunicación, es establecer un manual de crisis y no perder de vista que esto puede ocurrir y hay que saber reaccionar.

Frente a la pregunta sobre que servicios le gustaría encontrar en nuestro modelo de negocio, respondió que le interesaría agencias que supieran realizar estrategias en promover el diálogo en las regiones, que tuvieran en cuenta las dinámicas de las poblaciones en los territorios con el fin

de entenderlas y acercarse mejor a ellas. Mencionada que es clave tener experiencia en trabajo de campo para no caer en impresiones y establecer relaciones más directas y horizontales.

3.2.2. Observación directa

El equipo emprendedor tuvo acceso a diversas reuniones de toma de decisiones para la selección de una agencia de comunicaciones para un proyecto específico. Dentro de los criterios de evaluación estaba la experiencia que había tenido en otros proyectos o los resultados finales, las referencias personales de quienes habían trabajado con ellos y el costo de la estrategia.

Respecto al costo, mencionaron que aunque una agencia sea más económica que otra, es importante evaluar la calidad de los contenidos que genera y el nivel de cumplimiento de tiempos y términos. Es decir, advirtieron que “lo barato podía salir caro”.

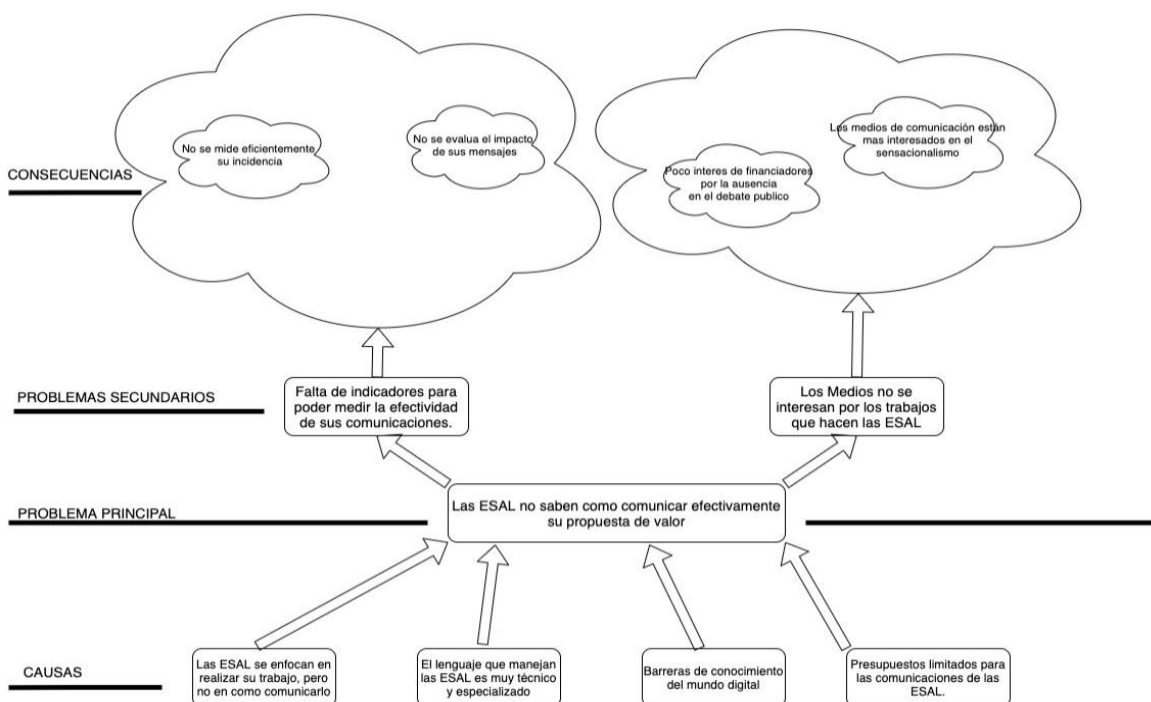
Por otra parte, tuvieron en cuenta otros clientes con que las agencias había trabajado, sobre todo porque como la organización necesita posicionar mensajes, en lugar de productos, debería estar en sintonía con lo que hace la organización para no volver tan tedioso el proceso de construcción de narrativa. Dentro de este mismo criterio, mencionaron la importancia de la sensibilidad con los temas regionales y la “descachaquización” del discruso, con el fin de generar más empatía.

Dentro de los servicios a contratar, no es de mucho interés la gestión de *free press*, teniendo en cuenta que el equipo inhouse lo puede lograr. En su lugar, demostraron altas expectativas en los contenidos audiovisuales y la generación creativa de insumos a través de los cuales se van a transmitir los mensajes. Desafortunadamente, al equipo emprendedor no se le permitió grabar las reuniones, teniendo en cuenta que se trataba de decisiones confidenciales para la organización

3.3. Principales hallazgos

Para analizar los hallazgos, acudimos a la herramienta “Árbol de problemas” (Figura 3) con el fin de identificar las causas, los principales problemas y las consecuencias que tienen las ESAL colombianas en el manejo de sus comunicaciones.

Figura 3: *Árbol de problemas*



Fuente: *Elaboración propia*

3.4. Definición del cliente:

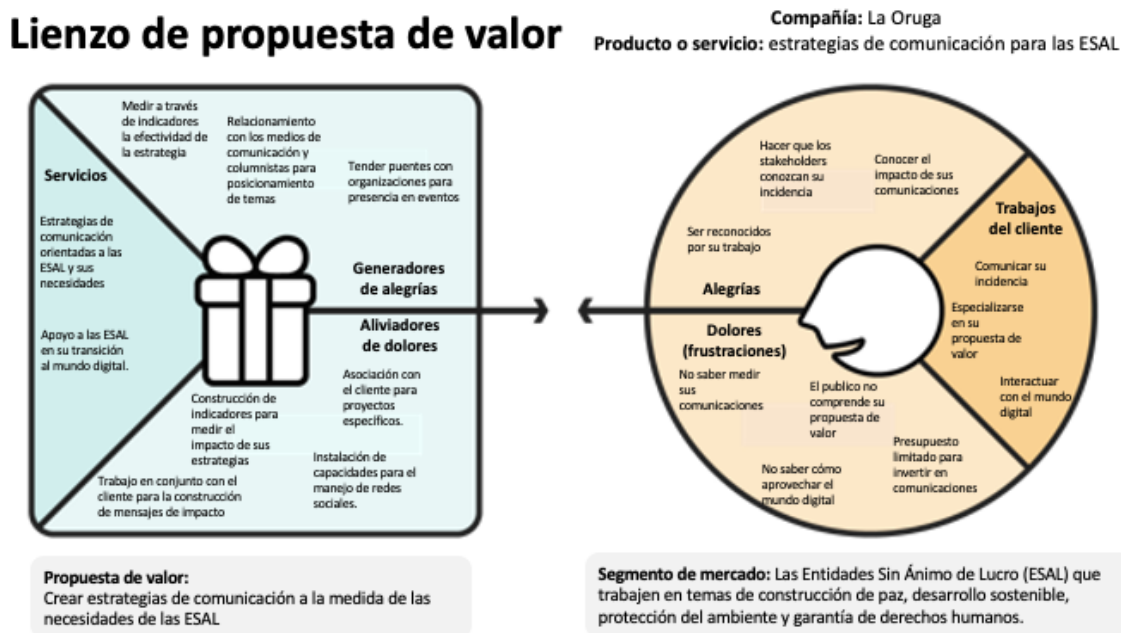
Analizando las herramientas implementadas para el diagnóstico de usuarios y necesidades, definimos como clientes potenciales de “La Oruga” a entidades sin ánimo de lucro que trabajen en temas de construcción de paz, desarrollo sostenible, protección del ambiente y garantía de derechos humanos. Para la delimitación de estos temas, tuvimos en cuenta que las ESAL en Colombia trabajan temas muy variados, y teniendo en cuenta la experiencia del equipo emprendedor, podemos ofrecer servicios a este tipo de organizaciones.

4. PROPUESTA DE VALOR

Teniendo en cuenta los hallazgos principales y el árbol de problemas presentado en el punto anterior, construimos el lienzo de la propuesta de valor. Como se describió en el punto anterior, nuestro segmento de cliente son las entidades sin ánimo de lucro que trabajen temas de construcción de paz, desarrollo sostenible, protección del ambiente y garantía de derechos humanos. Como propuesta de valor establecimos la creación de estrategias de comunicación a la medida de las necesidades de la ESAL. Agregamos la aclaración de “a la medida de las necesidades” porque este tipo de organizaciones tienen algunas dificultades en la construcción de

mensajes para todo público y límites presupuestales rígidos, como se evidenciará en el lienzo de la propuesta de valor (Figura 4).

Figura 4: Lienzo de propuesta de valor



Fuente: Elaboración propia

Establecimos tres trabajos del cliente: la comunicación de la manera cómo incide en las poblaciones con las que trabaja; especializarse en su propuesta de valor e interactuar con el mundo digital. Frente a estos tres trabajos y a partir de de la investigación realizada, detectamos cuatro dolores y tres alegrías:

Dolores:

- Las ESAL no saben o no tienen indicadores para medir el impacto de sus comunicaciones.
- El público en general no sabe comprende su propuesta de valor.
- Generalmente tienen presupuesto limitado para invertir en comunicaciones
- No tiene conocimiento sobre cómo aprovechar el mundo digital. Su presencia en redes sociales no es alta.

Alegrías:

- Buscan que sus stakeholders conozcan su incidencia. Esto les permite abrir las puertas para mayor financiación.

- Conocer el impacto de sus comunicaciones y tener esta medida como nivel de incidencia.
- Ser reconocidos por los trabajos y proyectos que adelantan.

Ahora, con el fin de que La Oruga responda a estas alegrías y dolores, proponemos dos servicios para nuestro segmento de cliente.

- Crear estrategias de comunicación orientadas a la labor y misión de las ESAL y teniendo en cuenta sus necesidades y presupuesto.
- Apoyar a las ESAL en su transición al mundo digital a partir de la instalación de capacidades.

Con estos dos servicios, bastante amplios y ambiciosos, buscamos contrarrestar las mayoría y los dolores de la siguiente manera:

Aliviadores de dolores:

- Construcción de indicadores para medir el impacto de las estrategias que se construyan a las ESAL.
- Establecer una relación de asociación con el cliente para presentarse a proyectos específicos en donde podamos ofrecer servicios de comunicación.
- Instalación de capacidades para el manejo de redes sociales.
- Trabajo en conjunto con el cliente para la construcción de mensajes de impacto.

Generadores de alegría:

- A partir de la construcción de indicadores para las estrategias, se establecen sistemas de medición de efectividad de la estrategia, que se puede traducir como un indicador de la incidencia de la organización.
- La Oruga establecerá el relacionamiento con medios de comunicación y líderes de opinión del lugar donde se encuentra la organización para posicionar los temas que trabaja.
- Con el fin de que los stakeholders reconozcan a la organización, se busca tender puentes con otras organizaciones para gestionar la presencia de la ESAL en eventos relacionados con sus temas.

5. ANÁLISIS DE ENTORNO Y MERCADO

Con el fin de analizar el entorno del mercado tanto macro como micro, de nuestra agencia “La Oruga”, realizaremos la matriz de análisis PESTEL y la matriz de las Cinco Fuerzas de Porter.

5.1. Análisis PESTEL

Como los clientes potenciales de la agencia de comunicaciones “La Oruga” son organizaciones y/o entidades sin ánimo de lucro (ESAL) que se dediquen a trabajar temas de paz, desarrollo sostenible y protección del ambiente, dentro del análisis PESTEL incluiremos las variables que afecten estos campos de trabajo, así como el entorno en el que se va a desenvolver La Oruga. El alcance del análisis es nacional.

También, en la matriz se incluyó una calificación de 1 a 10 de la importancia de la variable, siendo 1, poco importante para la agencia y 10, muy importante para la agencia a crear. En la Tabla 1 se evidencia la matriz PESTEL.

Tabla 1: Matriz de análisis PESTEL

<i>Factor</i>	<i>Variable</i>	<i>Calificación</i>
<i>Político</i>	La implementación del Acuerdo de Paz a nivel territorial (cualquiera de sus puntos) genera oportunidades para que las ESAL incidan en su acompañamiento.	6
	La generación de políticas de protección al medio ambiente son analizadas por las ESAL y acompañan su implementación en terreno. Esto genera oportunidades de comunicación.	6
	La violación a los Derechos Humanos en los territorios son monitoreadas por las ESAL.	6
	Las decisiones de autoridades locales en los tres temas de nuestras ESAL objetivo inciden en los proyectos que estas pueden ejecutar, con oportunidades de comunicación.	8
	El Gobierno de Iván Duque tiene como bandera política la promoción de la Economía Naranja (o de las industrias creativas). Dentro de ese tipo de economía, está La Oruga.	9
	Las relaciones internacionales fraternas con distintos países que invierten sus dineros en desarrollo de poblaciones colombianas son oportunidades para que las ESAL ejecuten proyectos donde hayan necesidades de comunicación.	6
	Tener una entidad del Gobierno dedicada al impulso del emprendimiento genera oportunidades para futuras empresas como La Oruga	8
<i>Económico</i>	La puesta en marcha de la Ley 1819 de 2016 impactó la recaudación de donaciones de las ESAL, debido a que se incrementaron las condiciones para que los contribuyentes recibieran beneficios tributarios en sus donaciones. Eso desincentivó la donación a este tipo de organizaciones (Jiménez Ortegón, Gómez Paz, 2018).	7
	El incremento en el costo de las divisas internacionales (especialmente dólares y euros) en comparación con el peso, impacta en los recursos de la cooperación internacional destina a proyectos ejecutados por las ESAL	9
	Los programas de financiación de Bancoldex para micros, pequeñas y medianas empresas benefician la recaudación del capital semilla para emprendimientos como La Oruga. (Invest in Bogotá)	10
	Debido a la pandemia por el covid-19, el Gobierno creó una línea de alivios tributarios para las empresas que se dediquen a las industrias creativas, como La Oruga, para garantizar su sostenibilidad durante la crisis. (Invest in Bogotá)	4
	En el país existe un régimen muy estricto para garantizar los pagos a la seguridad social de los trabajadores formales.	4
<i>Social</i>	La migración venezolana es acompañada por ESAL con necesidades de comunicación sobre su impacto.	7

	La migración venezolana representa enormes oportunidades de llegada de talento humano al país. (Suarez, Medina, 2020)	7
	En un país tan violento y desigual como Colombia, las ESAL acompañan poblaciones vulnerables. Lo anterior es una oportunidad de comunicación para estas organizaciones.	6
	Las movilizaciones sociales latentes en contra del Gobierno por su política de paz y por la promoción de técnicas extractivas como el Fracking, incentiva el trabajo de acompañamiento de las ESAL.	4
	El empoderamiento femenino creciente incrementa la necesidad de acompañar proyectos con enfoque de género.	6
	La movilización social que se da a través de redes sociales es una oportunidad para innovar en comunicación.	8
Tecnológico	La nuevas herramientas tecnológicas supone un reto de innovación en comunicaciones para La Oruga.	9
	El incremento de uso de redes sociales en el país nos lleva a crear estrategias más creativas.	10
	La baja cobertura de internet en el país es un reto para estrategias de comunicaciones digitales. El 57% de los hogares en Colombia no tienen acceso a internet (DANE, 2018)	6
	La innovación permanente de equipos es un factor a tener en cuenta para la generación de contenidos en la agencia	5
Ecológico	La implementación de proyectos pilotos de fracking en el país genera impactos en la población y las ESAL la acompañan.	5
	La creciente conciencia en la conservación de los recursos naturales genera oportunidades de pedagogía para las ESAL y para La Oruga.	8
	Decisiones de autoridades locales que generan impactos en el medio ambiente promueven las movilizaciones sociales y afectar el desarrollo sostenible de comunidades.	6
	La explotación minera en páramos y la minería ilegal afecta los recursos ambientales de las comunidades.	6
Legal	La Ley Naranja (Ley 1834 de 2017) creo líneas de financiación para emprendimientos pertenecientes a las industrias creativas, como La Oruga.	10
	La puesta en marcha de la Ley 1819 de 2016 impactó la recaudación de donaciones de las ESAL, debido a que se incrementaron las condiciones para que los contribuyentes recibieran beneficios tributarios en sus donaciones. Eso desincentivó la donación a este tipo de organizaciones.	6

Por la cantidad de trámites que se necesitan para acceder a los subsidios para mipymes, muchos de estos no son aprovechados o no cumplen con los requisitos para ser beneficiarios (Portafolio)	9
La ley de crecimiento económico (Ley 2010 de 2019) y el Decreto 286 de 2020 establecieron beneficios tributarios para empresas de economía naranja, como lo sería La Oruga, cumpliendo con algunos requisitos mínimos.	8
La Ley 2069 de 2020 o Ley de Emprendimiento creó el Fondo Mujer Emprende, al que La Oruga podría tener acceso, pues una de sus fundadores es mujer.	9
La Ley 1780 de 2016 (o Ley de emprendimiento juvenil) otorga beneficios a empresas que tengan entre sus socios, personas entre los 18 y los 35 años. El grupo emprendedor de La Oruga está dentro de ese rango de edad. .	9

Fuente: Elaboración propia

Dentro de la matriz de análisis PESTEL es evidente que la calificación más alta se la llevan las variables que impactan directamente en la conformación o sostenibilidad de la agencia de comunicaciones. Por ejemplo, variables como que la Economía Naranja sea una de las banderas del Gobierno, muestra un entorno muy favorable para la conformación de emprendimientos como el estudiado en este anteproyecto. Así mismo, dentro del factor Legal, se evidencian muy buenas oportunidades para la creación formal de este emprendimiento, teniendo en cuenta además, los incentivos que tiene la ley colombiana para empresas lideradas por mujeres y por jóvenes-adultos. Otra variable importante para este emprendimiento es el creciente uso de las redes sociales por parte de la población colombiana. Este entorno nos debe llevar a considerar una especialización en la generación innovadora de contenidos digitales y el involucramiento en los métodos de discurso digital. No lo podemos perder de vista.

Por otro lado, dentro de las variables que tienen menos calificación, pero que no por ello dejan de ser importantes para este emprendimiento, son aquellos que no impactan directamente a la agencia y dentro de los cuales, la agencia no tiene posibilidad de influir. Por ejemplo, variables como las crecientes movilizaciones sociales en contra del Gobierno actual es importante considerarla por el trabajo que hacen las ONGs con la sociedad civil, pero de las cuales la agencia no se verá impactada positiva o negativamente. Así mismo, la baja calificación de la variable de los subsidios a la nómina por la pandemia del covid-19 no lo consideramos tan relevante, al tratarse de una decisión transitoria, que fácilmente puede ser derogada en los próximos meses. Una variable que nos podría llegar a impactar indirectamente es la fluctuación en las divisas internacionales respecto al peso colombiano, teniendo en cuenta que varias de las

Organizaciones Sin Ánimo de Lucro se financian con recursos de cooperación internacional y el cambio en el precio del dólar o del euro, puede impactar en los presupuestos de estas organizaciones para la contratación de los servicios que nosotros ofrecemos.

A las variables que impactan directamente a las ESAL, se les otorga una calificación variable de 6 puntos, pues no podemos ser indiferentes a las decisiones que se toman en su macroentorno porque de su trabajo y sus proyectos, depende el nuestro.

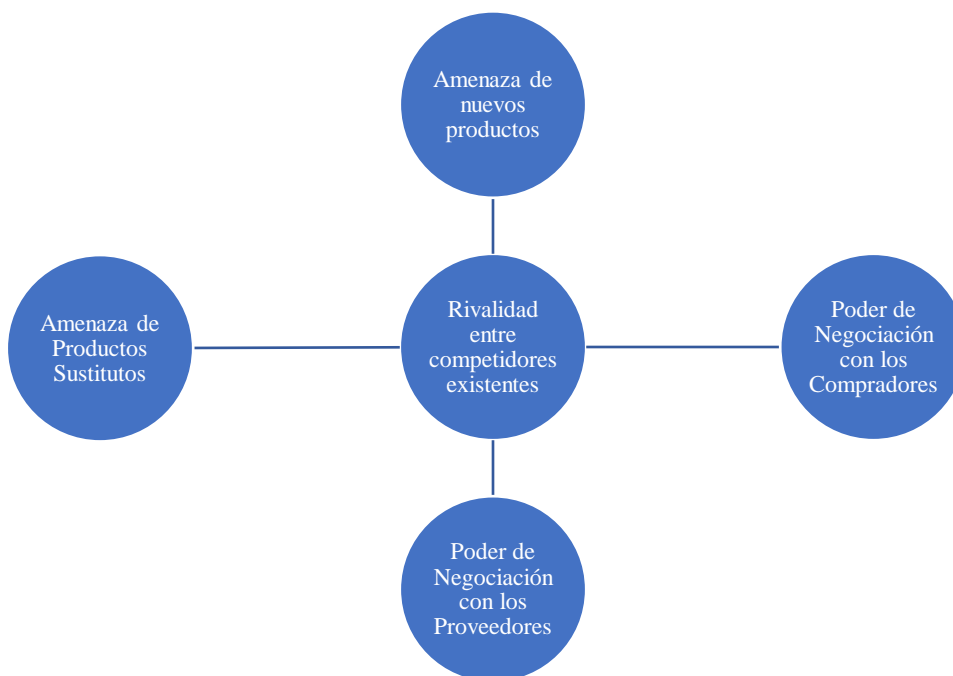
Ahora bien, con el fin de analizar el microentorno, la competencia, el poder de negociación de los clientes, entre otras variables, aplicaremos la matriz de las Cinco Fuerzas de Porter.

5.2. Análisis Cinco Fuerzas de Porter

Para este análisis, se estudian las siguientes variables y se organizan como la Figura 5:

- Poder de negociación con los proveedores
- Poder de negociación con los compradores
- Amenaza de nuevos competidores
- Amenaza de productos sustitutos
- Rivalidad entre los competidores

Figura 5: Cinco Fuerzas de Porter



Fuente: Elaboración propia

5.2.1. Poder de negociación con los proveedores:

Esta fuerza nos muestra cuánto control podemos tener sobre los proveedores, o al contrario, cuánto control tienen los proveedores sobre nuestra empresa. Esto puede variar de acuerdo a la cantidad de proveedores que pueda tener una empresa, o al nivel de negociación.

En el caso de La Oruga, sus proveedores son diversos, pues van desde el desarrollo web para poder establecer un portal web, pasando por el diseño gráfico que le imponga sello propio a las estrategias a desarrollar, hasta las estrategias de marketing digital que vayamos a construir. Por esta razón la empresa tiene una fuerza muy grande sobre los proveedores, debido a las siguientes razones:

- Existe un gran número de proveedores potenciales de insumos: Debido a que nuestro negocio tiene proveedores sencillos, podemos obtener una gran escala de personas y empresas que pueden ejecutar el trabajo y apoyar los proyectos de la empresa.
- Los productos que se requieren son comunes: Productos como desarrollo web, la realización audiovisual, entre otros, son realmente comunes dentro de la oferta laboral, y no es necesario gran especialización en el tema.
- Las compras a proveedores no son una gran parte del negocio: Para nosotros los proveedores son importantes, y contribuyen a el desarrollo de los proyectos, pero el

modelo de negocio que serían el desarrollo de estrategias de comunicación, permite que sean importantes pero no imprescindibles.

- Para los proveedores sería difícil entrar en el negocio: El crear estrategias de comunicación sería la finalidad de la empresa, pero los proveedores en este momento se especializan tanto en otras verticales que no necesariamente podrían vender esta opción directamente.
- Se pueden encontrar productos sustitutos: Si, por ejemplo, hay personas que tienen un muy buen manejo herramientas de diseño especializado como pueden ser Photoshop, pero en nuestro caso podríamos trabajar con Canva, que tiene su opción paga, y no necesitamos de conocimientos en diseño gráfico para poder utilizarlo, lo cual permitiría sustituir al proveedor de diseño gráfico, como este hay muchos ejemplos adicionales.

5.2.2. Poder de negociación con los compradores:

Para validar cuál sería el poder de negociación con los compradores, sería necesario establecer qué tan concentrados están los clientes dentro del mercado para saber la intensidad que hay dentro del mercado seleccionado por la empresa. Como lo hemos mencionado anteriormente, nuestros clientes potenciales son las organizaciones y/o entidades sin ánimo de lucro que trabajan con temas de paz, desarrollo sostenible, protección del ambiente y derechos humanos:

- La empresa tiene clientes potenciales especializados, lo cual hace que la propuesta sea muy interesante y orientada hacia las necesidades del cliente.
- El producto es un gasto significativo para los clientes, pero el valor que se recibe es muy significativo, puesto que cada cliente se manejaría por separado y especializándose en las necesidades que desea solventar a nivel de comunicación.
- No hay mucha información dentro del mercado sobre nuestro servicio, pero si es muy utilizado a nivel interno de las organizaciones.
- Nuestro producto no es único, pero si es especializado en las necesidades del tipo de cliente.

- Se puede apreciar que los clientes, mas que intentar hacer estrategias hacia atrás, podrían utilizar los recursos para mejorar y dar visibilidad a su empresa, pero no es muy común esta práctica.
- Se ha establecido la posibilidad de hacer alianzas con los compradores, con el fin de participar en conjunto en las convocatorias que el cliente decida participar.

5.2.3. Amenaza de nuevos competidores

Siempre está la posibilidad que ingresen nuevos competidores dentro del mercado, pero en este momento, el tipo de cliente es muy específico, razón por la cual no todos los competidores se orientan a estas organizaciones. Como nuestra propuesta de valor incluye el conocimiento en los temas escogidos y la experiencia sobre cómo funcionan este tipo de organizaciones, nuestros servicios están alienados con las necesidades de nuestros clientes. Generalmente, las agencias de comunicación (a nivel macro), están orientadas a la venta de productos específico. Lo que La Oruga ofrecería es comunicar un mensaje acorden a las necesidades del cliente.

A continuación listamos los ítems que hemos encontrado respecto a esta fuerza:

- La empresa o el mercado no tienen procesos únicos. Lo que si tenemos es una metodología que nos permite apoyar las necesidades de un cliente específico, para darle un mayor valor agregado.
- Los clientes no son comprendidos por el competidor, por esta razón no son leales, pero si tendrían dificultades para cambiar el proveedor cuando este es lo que está buscando.
- Un competidor no tendría ninguna dificultad en obtener los recursos necesarios para competir con nuestra empresa, pero la dificultad vendría obtener el conocimiento en el tipo de cliente, y como abordarlo, con el fin de brindar el valor agregado, por eso es que la metodología es tan importante para este mercado.

5.2.4. Amenaza de productos sustitutos

Siempre existe la incógnita si los productos que cada empresa tiene puede ser reemplazado por algo ya existente en el mercado o que nos permita estar fuera del mercado sin siquiera haber entrado. A continuación listamos lo encontrado dentro de esta fuerza:

- El producto es comparable favorablemente, debido a que tiene un valor específico para cada cliente por particular, esto se hace con el fin de ganar la confianza del cliente.
- El cambiar el producto es bastante difícil, pues generalmente el producto se requiere como parte del valor agregado del cliente, esto permite que seamos parte de la ventaja competitiva de los clientes.
- Como vimos en el punto de nuevos competidores, el cliente si es muy leal con los productos ofrecidos porque cambiar de servicio no es fácil, sobre todo cuando el discurso ya está adaptado a cada cliente.

5.2.5. Rivalidad entre los competidores

En este punto nos enfocaremos en esas ventajas competitivas que hemos definido para nuestra empresa, y como nos diferenciamos de nuestros competidores.

- Aunque nuestro número de competidores podría ser muy grande, y no hay un líder en el mercado, sabemos que la creación de estrategias de comunicación en el nicho de mercado que hemos escogido lo podemos satisfacer de una forma muy ajustada a las necesidades del mercado y estableciendo una metodología clara para el cliente.
- Con la firma del proceso de paz, y la conciencia actual respecto a los temas medio ambientales, se ha creado una expansión en el mercado de querer crear organizaciones orientadas a estos temas.
- Nuestros competidores han querido orientar su estrategia a intentar vender un producto o servicio, pero el mercado de las ESAL no se maneja de esta manera, pues la mayoría de estas organizaciones no tiene productos y servicios para vender, sino lo que hacen es tratar de financiarse para que su mensaje y misión llegue a cada vez mas personas.
- El tipo de cliente seleccionado ha intentando buscar la opción de ser escuchado y de que se ajusten a las necesidades de su misión. En este caso la competencia solo ha

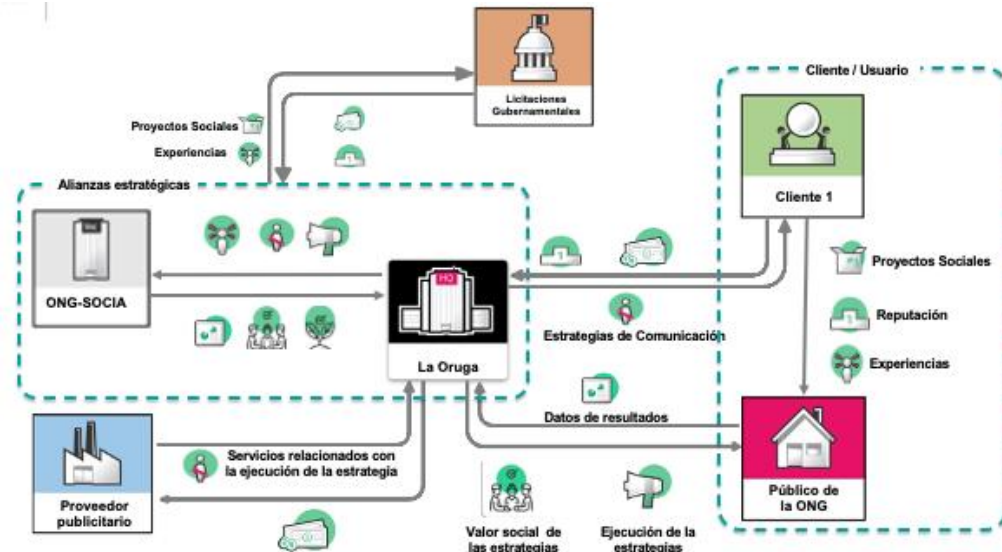
respondido con estrategias de mercadeo erróneo, pues no conocen su funcionamiento y su manera de operar.

Para llegar a las conclusiones anteriores utilizamos la Guía para analizar la posición competitiva de la Startup – 5 fuerzas de Porter, proveída por el director de anteproyecto. La solución a esta guía se encuentra en el Anexo 3 de este documento.

6. DISEÑO Y DESCRIPCIÓN DEL MODELO DE NEGOCIO SOSTENIBLE

Con el fin de exponer preliminarmente el esquema de negocio sostenible de La Oruga, la Figura 6: *System Mapping* evidencia las relaciones en doble vía que estableceríamos con nuestros clientes así como las ganancias y réditos que obtendríamos de esas relaciones. Cabe reiterar que el cliente específico de La Oruga son las organizaciones sin ánimo de lucro, ONG y ESAL que trabajen en los temas de paz, desarrollo sostenible y protección del medio ambiente.

Figura 6: *System Mapping*



Fuente: *Elaboración propia*

A La Oruga la definimos como una agencia de comunicaciones ‘boutique’ que busca apoyar a las organizaciones sin ánimo de lucro ONG o ESAL en la formulación y ejecución de estrategias de comunicación, para que transformen su lenguaje técnico y académico en uno más amigable para sus clientes. Por esta razón proponemos estrategias de comunicación personalizadas

orientadas al público objetivo de nuestros clientes, con el fin de que ellos obtengan proyectos sociales, incrementen su buena reputación y hagan vivir experiencias a sus usuarios. Por parte de la Oruga, recibiremos los datos que obtengamos a partir de esa estrategia, que será lo que nosotros presentemos en términos de resultados a nuestros clientes.

Para apoyarnos en la ejecución de las estrategias de comunicaciones, tendremos un banco de proveedores, quienes nos ayudarán con la realización audiovisual y diseño gráfico de determinados productos, gestión digital, desarrollo web e impresiones, de acuerdo a la necesidad de cada estrategia y cliente. Con nuestros proveedores, realizaremos acuerdos por trabajo solicitado, manteniendo nuestros costos controlados orientados a cada proyecto que llevemos a cabo.

Adicional a esto, en La Oruga buscaremos establecer alianzas estratégicas con ONG y ESAL con el fin de que podamos complementarnos para presentar propuestas a licitaciones públicas y de cooperación internacional, en donde las organizaciones tengan el componente de intervención social y conocimiento académico y nosotros generemos la incidencia comunicacional y pedagogía de los proyectos. Con esto, buscamos generar relaciones ganar-ganar y beneficiarnos en conjunto. Con esta línea de negocio ganaríamos reputación, reconocimiento y experiencia para proyectos más grandes.

Ahora, con el fin de establecer la sostenibilidad de nuestro negocio, realizamos el lienzo de modelo de negocio sostenible, que incluye como estableceremos nuestras relaciones comerciales y los impactos que generaremos en términos sociales, económicos y ambientales. Esto se evidencia en la Figura 7.

Figura 7: Lienzo de modelo de negocio sostenible



LIENZO DE MODELO DE NEGOCIO SOSTENIBLE

Fuente: Elaboración propia

7. APRENDIZAJES DE VALIDACIÓN E INTERACCIONES DEL MODELO DE NEGOCIO

Con el fin de validar las hipótesis planteadas en nuestro modelo de negocio y el mapa sistémico que realizamos para la Agencia La Oruga, entrevistamos a 5 personas que pudieran contribuir al mejoramiento o evaluación de nuestras hipótesis y así obtener una propuesta de valor más robusta. Estas personas las clasificamos en cinco grupos de interés: cliente, experto técnico, aliado clave, empresario y experto en sostenibilidad.

A continuación referenciamos las entrevistas que realizamos con sus aportes y comentarios más importantes. Las grabaciones de las entrevistas están disponibles en el anexo 4.

7.1. Entrevistas a profundidad para validación del modelo de negocio

7.1.1. Entrevista a Yiya Gómez, directora de comunicaciones de la organización “Viva la ciudadanía”

Grupo de interés:	Cliente
Objetivo de la entrevista:	Saber el interés en los servicios que ofrecería La Oruga.

Hipótesis o dudas a validar:	Reconocer el interés real por contratar una agencia de comunicaciones que los asesore.
Contexto general de la organización	<p>“Viva la ciudadanía” es una organización no gubernamental de segundo nivel de la que hacen parte ocho organizaciones de la sociedad civil. Viva tiene 30 años en el mercado y cuenta con 2 oficinas a nivel nacional: una en Bogotá y otra en Medellín. Sin embargo, tiene presencia en 27 departamentos.</p> <p>Entre las actividades de incidencia que Viva realiza se encuentra la participación y movilización ciudadana, la construcción y veeduría de políticas públicas en protección a los derechos humanos y construcción de paz. Dependiendo del Gobierno, Viva contribuye a aportar a la administración o a hacer oposición, velando por sus temas de incidencia.</p> <p>Viva tiene equipo de comunicaciones propio en sus dos oficinas a nivel nacional. Yiya es la directora de comunicaciones de Viva desde hace 15 años.</p>
Relación con agencias de comunicaciones	<p>Yiya señala los problemas de presupuesto que tienen las organizaciones como Viva, destacando que cuando contratan agencias de comunicación, es cuando un proyecto expresamente lo necesita o cuando requiere servicios específicos. <i>“Ojalá pudiera contratar siempre”</i>, señaló.</p> <p>Según su experiencia trabajando para ONGs, Yiya afirma que estas organizaciones no contratan servicios específicos para construcción de marca, teniendo en cuenta sus límites presupuestales. Además, afirma que quienes dirigen estas organizaciones son muy tradicionales en el manejo de sus comunicaciones y poco les gusta innovar.</p> <p>Además, Yiya refiere que antes era muy rentable las agencias de comunicaciones que se dedicaban a hacer eventos, pero por la pandemia todo cambió. Así mismo, señala que actualmente las ONGs no cuenta con gran cantidad de recursos, como lo hubo en épocas anteriores al proceso de paz, porque Colombia dejó de ser “un país en conflicto”. Por lo tanto, la cooperación internacional ya no centraliza los recursos aquí.</p>
Análisis y comentarios al System Mapping	<p>Yiya nos sugirió que el System Mapping fuera más lineal y que se aclarara los servicios específicos que iba a ofrecer La Oruga, pues para ella el mapa no es claro en diferenciar nuestros servicios de otras agencias que puedan hacer lo mismo.</p> <p>También, nos sugirió que no cayéramos en el discurso que tienen muchos consultores cuando se refieren a todo lo que puede llegar a hacer la organización en materia de comunicaciones, porque seguramente el encargado ya sabe y los límites de presupuesto se lo</p>

	<p>impiden. Señala que es clave que propongamos estrategias innovadoras, prácticas y directas, dependiendo de las necesidades del cliente. No obstante, nos sugirió que no entregáramos la propuesta completa en la primera reunión con el cliente, con el fin de que este “nos llame luego” para ejecutarla.</p> <p>Así mismo, nos señaló la importancia de conocer e investigar antes a nuestros clientes potenciales, porque muchas ONGs tienen ideologías muy arraigadas, por lo que si cometemos alguna imprudencia o no sabemos del tema, difícilmente nos contraten.</p> <p>Nos sugirió personalizar la agencia: <i>“Que reconozcan a la agencia por una persona, que por el nombre. En esto, el nombre es lo de menos”</i> y usar la experiencia de los socios para venderse a los clientes.</p> <p>Nos señaló que entre las necesidades más específicas de las ONGs se encuentran:</p> <ul style="list-style-type: none"> • El relacionamiento con medios: <i>free press</i> • La generación de contenidos audiovisuales • Las relaciones públicas • “Resolver los problemas”: resolver los problemas que tienen en términos de comunicación de manera creativa e innovadora.
<p>Presupuesto y posibles alianzas</p>	<p>Sobre la disponibilidad presupuestal para temas de comunicaciones, señala que cada día los financiadores están pidiendo y buscando que los proyectos que apoyen tengan visibilidad, por lo que hay una necesidad explícita de comunicación por parte de las ONGs. No obstante, reitera que este tipo de organizaciones pueden buscar contratar servicios específicos, más no estrategias completas, si es que cuentan con equipos de comunicaciones, como es el caso de Viva. Señala que la hipótesis de crear alianzas estratégicas con las ONGs es una buena idea para estas organizaciones pues habría acceso a recursos directos por parte de La Oruga.</p> <p>Nos advirtió que es clave que estableciéramos canales de ingresos claros con los que nos pudiéramos mantener en el tiempo, pues existen temporadas muertas, que podríamos soportar con estos “colchones”.</p>

Tabla 2: Análisis entrevista cliente

7.1.2. Entrevista a Jorge Rodríguez, CEO de la agencia de influenciadores Weird Lab

<p>Grupo de interés:</p>	<p>Aliados clave</p>
<p>Objetivo de la entrevista:</p>	<p>Conocer los aliados clave que quieran o con los que sea estratégicos trabajar</p>

<p>Hipótesis o dudas a validar:</p>	<p>Revisar la viabilidad y el interés que pueden tener los influenciadores digitales en trabajar con causas sociales como la paz, el medio ambiente y el desarrollo sostenible.</p>
<p>Contexto general de la agencia de influenciadores</p>	<p>Jorge Rodríguez es un internacionalista de la Universidad del Rosario que toda su vida laboral la ha dedicado a la publicidad y las relaciones públicas.</p> <p>Con su socio, creó la agencia de talentos digitales “<i>We are Believe</i>”, pero desafortunadamente la pandemia acabó con este proyecto. No obstante, hace poco puso en funcionamiento su propia agencia, <i>Weird Lab</i> y tiene actualmente dos talentos digitales. Con estos dos talentos, realiza <i>managment</i> (es decir, él es su manager exclusivamente) y <i>booking</i> (es decir, a través de él se puede contactar al talento, pero hay otros que también lo pueden hacer).</p> <p>Jorge es un experto en <i>Influencer Marketing</i> y conoce muy bien el mundo del relacionamiento con influenciadores digitales.</p>
<p>Relación influenciadores – ONG</p>	<p>Jorge en la entrevista señaló que el futuro del <i>Influencer Marketing</i> va encaminado a construir discursos con un enfoque más social que de consumo o “light” y que las marcas están buscando transmitir sus compromisos de sostenibilidad a través de los influenciadores digitales. Lo anterior, teniendo en cuenta el contexto de la pandemia: “<i>El 2020 le enseñó a las marcas que debe responsabilizarse de sus impactos sociales y están buscando validadores para ello</i>”, señaló.</p> <p>Incluso, afirmó que varias entidades del Estado y fundaciones están buscando sus talentos para realizar campañas publicitarias de temas como el empoderamiento femenino y la incidencia directa en comunidades. No obstante, percibe un sentimiento negativo de las ONGs frente a los influenciadores, pues cree que este tipo de organizaciones tienen una opinión sesgada de lo que hacen los talentos y no reconocen que existe mercado para todo público.</p> <p>Jorge referencia el caso de la sociedad europea la cual está muy vinculada a las causas sociales que lideran las ONGs y que son muy visibilizadas a través de los medios de comunicación y redes sociales. Por lo tanto cree que ese puede ser el futuro en Colombia y que con propuestas creativas e innovadoras, se puede lograr que el mercado crezca.</p>
<p>Análisis y comentarios al System Mapping</p>	<p>Señala como fortaleza que tengamos nuestros clientes tan definidos y estemos especializados en el relacionamientos con ellos, especialmente porque conocemos el mercado y sabemos sus necesidades.</p> <p>Nos sugiere que, en las estrategias de comunicaciones que generemos, construyamos un discurso dirigido a buscar un impacto social y lo</p>

	<p>personalicemos. Pone el ejemplo de cómo Johanna Bahamón ha logrado generar un impacto social con su fundación “Acción Interna”.</p>
<p>Ajuste de presupuesto y posible alianza</p>	<p>Al consultarle a Jorge sobre la posibilidad de ajustar los presupuestos de lo influenciadores (que pueden ser muy altos) para campañas que tengan impacto social, afirma que si se podrían ajustar los presupuestos, pero que él no cree que las ONGs tengan dificultades presupuestales que les impida pagar el costo de campañas como esas.</p> <p>Jorge es muy crítico de la manera como operan los recursos las organizaciones y no les tiene confianza. Sin embargo, muchos de los talentos con los que ha trabajado les interesa involucrarse en discurso más sociales, por lo que considera viable establecer una alianza con La Oruga para que sus talentos ejecuten campañas de comunicación.</p> <p>Señala que se podría crear unos valores exclusivos para La Oruga, dependiendo de la ONGs con la que se vaya a trabajar.</p>

Tabla 3: Análisis entrevista aliado clave

7.1.3. Entrevista a Claudia Ascencio, directora de A CERCA comunicaciones

Grupo de interés:	Empresarios
Objetivo de la entrevista:	Conocer la viabilidad del proyecto con la visión de expertos en el mercado
Hipótesis o dudas a validar:	Cómo podemos mejorar el modelo de negocio desde el punto de vista de un experto emprendedor
Experiencia como empresaria	<p>Claudia Ascencio es una de las socias fundadoras de la Agencia A CERCA, que lleva 6 años en el mercado. Su experiencia laboral en algunos diarios económicos, en las mejores agencias de comunicación del país y en el sector privado, así como la experiencia de su esposo como consultor en comunicaciones, los motivaron a emprender con su agencia.</p> <p>A CERCA tiene cinco líneas de trabajo: comunicación estratégica, relacionamiento con medios, entrenamiento a voceros, comunicaciones en crisis y comunicación para comunidades. Algunas veces, incorporan una línea de comunicación digital.</p>
Análisis y comentarios al System Mapping	<p>Claudia afirmó que el System Mapping es muy claro y evidente sobre quienes serán los clientes y proveedores. Señala que es clave afianzar alianzas con los proveedores, con el fin de garantizar la satisfacción de los clientes. Así mismo, afirmó que le resulta llamativo que la agencia esté tan microfocalizada a las ONGs porque ese es un mercado con necesidades claras en comunicación. <i>“uno puede sumarle al equipo de gestores sociales, un enfoque de comunicación en sus proyectos”</i>, afirmó.</p>

	<p>Le llamó la atención la propuesta de alianzas estratégicas con la ONG que se incluimos en el modelo de negocio porque considera que se podrían construir “paquetes integrales” frente a financiadores gubernamentales o internacionales.</p> <p>Nos sugirió que tuviéramos en cuenta a otros clientes potenciales como las entidades territoriales o las oficinas de las primeras damas que generalmente ejecutan proyectos de impacto social que tienen necesidades de comunicación.</p> <p>Afirmó que le gustaría ver un portafolio de servicios para aterrizar la idea de lo que ofreceríamos. También señaló que es importante construir metodologías que nos diferencien de otras agencias.</p>
<p>Fuentes de ingresos y estructuración administrativa</p>	<p>Claudia nos dijo que es necesario diversificar las fuentes de ingresos para mantener un soporte financiero y flujo de caja mientras los clientes pagan. Nos aconsejó que siempre trabajáramos con entidades que estén legalmente constituidas y con papeles en regla, para no correr riesgos.</p> <p>Sugirió que nos arriesgáramos a nuevos negocios, pero que siempre tuviéramos estructuración y planes de trabajo para ello, con el fin de mitigar la mayor cantidad de daños y tener un riesgo calculado.</p> <p>Señaló que la transparencia financiera es clave frente a los clientes y nos aconsejó que fuéramos claros respecto a lo que incluyen y no incluyen nuestros servicios, así como pactar hasta donde llegarían. <i>“A veces las expectativas pueden ser altas y el cliente se puede frustrar cuando le digamos que no a mitad de camino.”</i></p> <p>Nos sugirió que si vamos a trabajar con personas en terreno, contemos con el talento local porque eso hace grandes diferencias en la calidad y en reconocimiento.</p>
<p>Reconocimiento de competencia</p>	<p>Claudia afirmó que no conoce muchas agencias de comunicación que tengan como cliente principal las ONGs en los tres temas propuestos, por lo que considera una buena idea de negocio.</p> <p>Nos comentó de algunas experiencias internacionales, por ejemplo Sudáfrica, donde hay grandes apuestas por formar comunicadores para el desarrollo, lo cual puede ser una fuente de conocimiento e innovación muy valiosa.</p>

Tabla 4: Análisis entrevista empresarial

7.1.4. Entrevista a Miguel Gómez, director de operaciones y creatividad de Apple Tree Communications Colombia

<p>Grupo de interés:</p>	<p>Expertos técnicos</p>
---------------------------------	--------------------------

Objetivo de la entrevista:	Conocer la viabilidad del proyecto en manos de expertos
Hipótesis o dudas a validar:	Evaluar la idea de negocio con un experto
Requerimientos en comunicación de empresas en general	<p>Miguel actualmente trabaja con empresas nacionales muy grandes como lo son Mercado Libre, Naturgas, la Asociación Colombiana del Petróleo, CENIT, entre otras, a quienes les ofrece soluciones de comunicación.</p> <p>Miguel señala que más que necesidades de comunicación que tengan las organizaciones, es importante tener en cuenta las tendencias que se están dando y las transformaciones que vienen teniendo los consumidores. Actualmente los consumidores están demandando estrategias más sostenibles.</p> <p>La principal demanda en materia de comunicaciones es transmitir el propósito de la compañía, el porqué se ofrecen los productos y servicios. Las organizaciones buscan conectarse con sus públicos y a su vez, el público quiere ver las transformaciones propositivas de las organizaciones, no solo una marca con un producto.</p> <p>Miguel afirma que lo que más contratan las empresas son asesorías en materia de comunicación, así como la confiabilidad y la capacidad para generar resultados que puede tener una agencia. De allí la importancia de construir reputación. Además, agrega que las empresas buscan agencias que tengan experiencia en el manejo de herramientas y de medios de comunicación.</p> <p>En servicios específicos que pueden contratar las empresas, incluye el diseño de contenidos, estrategias, negociación con los medios. Sin embargo afirma que muchas agencias pueden ofrecer estos servicios, pero es clave detectar u ofrecer el valor agregado de la agencia.</p>
Experiencia con ONG	<p>Miguel ha trabajado asesorando a ONGs como Vital Strategies de Bloomberg, el Colectivo de Abogados CAJAR, la Organización Internacional para las Migraciones (OIM), entre otras. Señala que los temas que han trabajado han sido álgidos, pero le han llenado de satisfacción porque las estrategias generan un cambio.</p> <p>No obstante, durante sus asesorías ha encontrado mucho desconocimiento en las personas que ejecutan los proyectos dentro de las ONG, en términos de marketing y publicidad, por lo que a veces es difícil ejecutar el <i>know how</i> y las propuestas creativas que se hacen desde las agencias. <i>“Muchas veces se pierden iniciativas muy potentes por desconocimiento en temas de publicidad y marketing ”</i></p>

	<p>Agrega además, que se ha encontrado con personas muy expertas y académicas, pero muchas veces no saben transmitir ese conocimiento a sus consumidores. Al consultarle validar nuestra hipótesis¹ sobre las necesidades de las ONG, señala que la hipótesis es real. <i>“Las ONGs podrían integrar a una persona o un equipo que maneje el tema de comunicaciones y marketing y les ayudaría a transmitir mejor sus mensajes”</i>.</p> <p>Respecto a la disponibilidad presupuestal que manejan las ONG, según su experiencia Miguel considera que si pueden tener disponibilidad para estrategias de comunicaciones, pero lo importante es conocer el nicho y saber monetizar las asesorías de manera más integral. Ahora, también nos dijo que es clave tener en cuenta el flujo de proyectos de las ONGs para mantener un buen flujo de caja.</p>
<p>Análisis y comentarios al System Mapping</p>	<p>Miguel consideró que el System Mapping está muy bien estructurado, con clientes y propuestas de valor muy bien definidos. Incluso nos referenció un modelo de negocio que se encarga de monitorear las licitaciones que emiten las agencias de cooperación internacional y buscan a la organización que le puede interesar, lo asesora para que se presente, le brinda acompañamiento y si la licitación es otorgada, cobra una comisión por la asesoría.</p> <p>Sobre las alianzas estratégicas que proponemos con las ONGs para proyectos conjuntos, señala que es importante que tengamos en cuenta el tipo de organización que vamos a formar, porque muchas veces las licitaciones exigen determinados tipos de empresas.</p> <p>Considera que es clave tener un modelo flexible que pueda crecer a la par de la necesidad de los proyectos, lo cual puede garantizar una sostenibilidad económica.</p>

Tabla 5: Análisis entrevista experto técnico

7.1.5. Entrevista a María Cristina Rodríguez, asesora de pensamiento creativo de la Coordinación de Sostenibilidad de la Universidad EAN

Grupo de interés:	Experto en sostenibilidad
Objetivo de la entrevista:	Evaluar la sostenibilidad de nuestro proyecto
Hipótesis o dudas a validar:	Cuáles son las recomendaciones de los expertos para mejorar nuestro modelo de negocio teniendo en cuenta un factor tan importante como lo es la sostenibilidad.
Evaluación de sostenibilidad	María Cristina nos preguntó si teníamos claros los impactos que tendría nuestro modelo de negocio en las tres dimensiones de la de sostenibilidad a nivel económico, social y ambiental.

¹ Hipótesis: Las ONG enfrentan importantes retos en materia de comunicación, pues cuentan con el conocimiento específico sobre un tema, pero no lo saben transmitir a sus consumidores, debido al lenguaje que manejan, los canales que utilizan y el temor a perder exactitud en sus mensajes.

	<p>Lo definimos así:</p> <p>Social: Los conocimientos y análisis que generan las ONGs aterrizarán e incidirán e en las personas, poblaciones y grupos de interés.</p> <p>Ambiente: Que las estrategias de comunicación busquen la protección del ambiente y desacelere sus afectaciones.</p> <p>Económicos: Nuestro nicho de mercado es sin ánimo de lucro pero hay recursos y necesidades para ejecutar estrategias de comunicación.</p> <p>María Cristina nos señaló que un plus de nuestro modelo de negocio es que ya tenga clientes delimitados, con temas claros, especialmente aquellos que le apuntan a la sostenibilidad.</p> <p>Nos sugirió que estableciéramos un mapeo de proveedores que sean sostenibles y amigables con el ambiente. También, nos señaló que es importante generar alianzas con los proveedores para que la disposición de recursos sea cíclica.</p> <p>En el ámbito económico, nos indicó que el hecho de proponer y desarrollar relaciones de gana-gana, a partir de alianzas estratégicas, ya permitirá obtener réditos económicos.</p> <p>Como calificación de sostenibilidad, nos entregó un 6. Como oportunidades de mejora, señaló que es importante diagramar relaciones sostenibles con proveedores y clientes y nos motivó a generar estrategias creativas e innovadoras para hacer más sostenible nuestro negocio.</p> <p>Consideró que el modelo de negocio si puede ser sostenible y rentable porque está alineado con las expectativas de los clientes y tiene en cuenta las tendencias actuales de aportar al desarrollo. Nos invitó a explorar estrategias más creativas, que se salgan de las más tradicionales o comunes.</p>
<p>ODS al que le apunta nuestro modelo de negocio</p>	<p>La experta mencionó que el objetivo de desarrollo sostenible al que le apunta nuestro negocio es al 11: ciudades y comunidades sostenibles, ya que nuestro objetivo es la búsqueda de un desarrollo sostenible de comunidades de la mano de la comunicación.</p>
<p>Posibilidades de apoyo EAN</p>	<p>Aunque su rol dentro de la coordinación de sostenibilidad no es evaluar las ideas de negocio, nos señaló que el acelerador de emprendimientos de la Universidad podría estar interesado en nuestra propuesta de valor.</p>

Tabla 6: Análisis entrevista experto en sostenibilidad

Teniendo en cuenta las entrevistas y la retroalimentación entregada por los expertos, consideramos que tanto el System Mapping como el Lienzo de modelo de negocio sostenible es claro respecto a las relaciones que establecemos y la sostenibilidad que proponemos. Aunque un

comentario común en los entrevistados fue la necesidad de tener un catálogo de productos y servicios, lo haremos evidente en el bloque siguiente.

Así mismo, los entrevistados validaron nuestra hipótesis respecto a la necesidad que tienen las organizaciones de apoyarlas en la generación de estrategias de comunicaciones y su disponibilidad presupuestal para contratarlas. No obstante, consideramos importante tener en cuenta la opinión de los expertos al sugerirnos crear una agencia “flexible” que nos permita ampliarnos en momentos de grandes proyectos y replegarnos en tiempos cesantes. Esto nos permitirá atender mejor los riesgos.

Finalmente, consideramos importante establecer una red de proveedores que nos permitan construir un sello de sostenibilidad respecto a materiales, metodologías y nuevas tecnologías, que nos sirvan como plus para nuestra reputación.

8. ANÁLISIS ESTRATÉGICO: MODELO TÉCNICO Y FINANCIERO.

8.1. Capacidades internas e impactos externos

Para analizar nuestra iniciativa empresarial, acudimos a la matriz DOFA en la que incluimos las amenazas y oportunidades que nos brinda el entorno externo y las cruzamos con las fortalezas y debilidades de La Oruga.

EXTERNO			
OPORTUNIDADES		AMENAZAS	
1	Amplia disponibilidad de proveedores para complementar las estrategias propuestas	1	Costumbres y culturas arraigadas que desconfían en la innovación
2	El nicho de negocio se encuentra en expansión.	2	El mercado puede preferir precio antes que la solución integral a sus necesidades
3	Existen pocos negocios similares interesados en el nicho de mercado seleccionado	3	El cliente puede no tomar nuestra solución debido a experiencias malas en el pasado
4	Conocimiento específico para ingresar al mercado	4	Existen productos sustitutos
5	Estrategias de comunicaciones a la medida y solicitud del cliente.	5	Poco presupuesto por parte del mercado objetivo
6	Adaptación digital y tecnológica de las comunicaciones del cliente	6	Escasez de financiación internacional por contexto nacional

INTERNO			
FORTALEZAS		DEBILIDADES	
1	Experiencia de trabajo con el mercado objetivo	1	Falta robustecer estrategia de captación de clientes
2	Conocimiento del mundo digital del nicho	2	No hay un plan para fidelizar a los clientes además del buen servicio
3	Línea de negocio para generar alianzas con los clientes	3	Costos variables entre las propuestas para los clientes
4	Producto no único, pero si especializado a las necesidades del tipo de cliente	4	Reputación de corta trayectoria
5	Relación cercana con posibles clientes	5	Poco personal
6	Se conoce como operan las finanzas del mercado objetivo	6	

Tabla 7: Matriz DOFA

Habiendo concretado la matriz DOFA, proponemos las siguientes estrategias que nos ayuden a mitigar los impactos de las amenazas y debilidades.

Cruce	Estrategias FO	Cruce	Estrategias FA
F1-F2-O1-O5	Formular metodologías a los clientes para comunicar sus logros y objetivos en diversos canales, adaptadas a las tendencias del mercado.	F2-F4 - A1-A2	Construir estrategias innovadoras y orientadas al segmento de público de nuestros clientes, adaptado al lenguaje usado tradicionalmente pero haciendo una transición a narrativas y canales más modernos.
F3-F6-O3-O4	Se buscará crear alianzas con los clientes para presentarse a convocatorias en equipo.	F3-F6-A4 - A6	Orientar las alianzas hacia servicios digitales con el fin de robustecer el portafolio para las propuestas en conjunto. Como el servicio se concentra en lo digital, es atractivo para la cooperación internacional.
F5-F4-O6-O2	Construir estrategias de comunicación a la medida de los clientes, según su alcance, necesidad y presupuesto.	F5-F1-A5-A3	Establecer propuestas escalonadas, en las que el cliente vaya viendo resultados paso a paso y gestione recursos para cubrir el costo de los servicios.
	Estrategias DO		Estrategias DA
D3 - O1	Realizar convenios o contratos con los proveedores más creativos y competitivos del mercado para no variar tanto los costos.	D1 - A3	Hacer participe al cliente en la construcción de las estrategias para que las pueda ejecutar a su gusto y criterio. Así mitigamos que hayan malas experiencias.

D4 – O2	Desarrollar una estrategia de comunicación y marketing para darse a conocer, enfocándose en los colaboradores de la empresa.	D3 – A4	Enfocar las propuesta en servicios digitales, para mejorar su alcance en las redes y reducir los posibles valores variables que se presentan cuando hay productos tangibles por parte de proveedores externos.
D5 – O4	Construir un mecanismo de contratación y metodología de trabajo flexible para responder adecuadamente a los clientes o en épocas de ausencia de los mismos.	D4 – A5	Hacer un benchmarking sobre el estado actual de los competidores con más trayectorias y validar servicios adicionales para robustecer nuestras propuestas

Tabla 8: Estrategias a partir del DOFA

8.2. Análisis técnico

8.2.1. Localización:

8.2.1.1. Macrolocalización

A la empresa La Oruga la ubicaremos en la ciudad de Bogotá, teniendo en cuenta que en la capital colombiana existe una amplia variedad de organizaciones no gubernamentales con las especificidades de nuestro mercado. Así mismo, nuestros posibles proveedores tienen costos más competitivos en esta ciudad y el costo de los servicios públicos es más económico. También, la Cámara de Comercio de Bogotá tiene una aceleradora de negocios dirigida a micro y pequeñas empresas que sean lideradas por mujeres, por lo que es una buena oportunidad para hacer crecer a La Oruga. No obstante, no perdemos de vista que en Bogotá se concentra nuestra competencia directa, por lo que entrar al mercado puede ser un reto. Frente a esto, consideramos importante arrancar en la capital para verificar el comportamiento del mercado y obtener clientes más grandes y prometedores con los que podamos construir reputación. Eventualmente, nos podríamos trasladar a otra ciudad capital como Bucaramanga, Cúcuta o Medellín. Segmentamos nuestra localización a ciudades capitales teniendo en cuenta el acceso a internet, la conectividad por vía aérea, el estado de las vías y la disponibilidad de nuestros clientes.

8.2.1.2. Microlocalización

La empresa La Oruga implementará un modelo de trabajo remoto en el cual, sus colaboradores podrán trabajar desde casa. La pandemia nos dejó el enorme aprendizaje de cómo se trabaja desde cualquier parte del mundo, en donde se tenga conexión a internet, por lo que no será necesario arrendar un espacio físico. No obstante, los socios de esta compañía, Andrés y

Laura Clavijo se ubicarán en la localidad Barrios Unidos, de la ciudad de Bogotá, teniendo en cuenta que es un lugar muy central de la ciudad, con amplio acceso a transporte y vías de conexión para distintas partes y los precios de arriendo, servicios públicos y administración son económicos. Los colaboradores podrán estar desde sus casas, con acceso a internet permanente y con equipos de cómputo aptos para sus obligaciones.

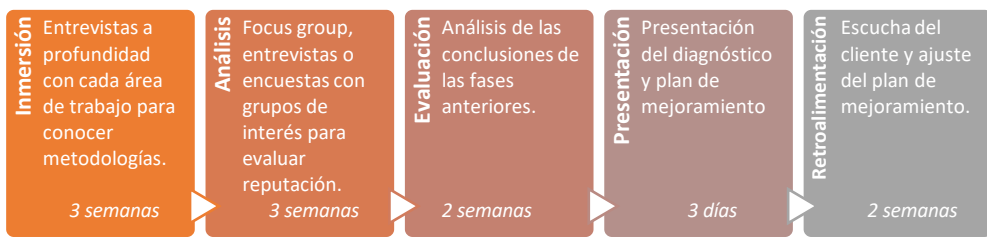
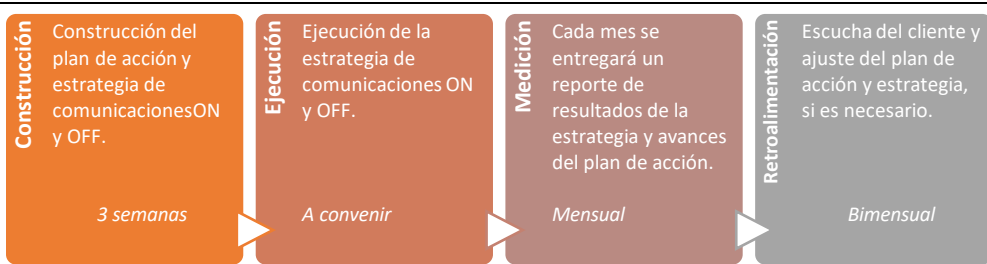
8.2.2. Fichas técnicas de servicios:

Como se ha descrito a lo largo del texto, La Oruga tiene dos líneas de negocio específicas: construir y ejecutar estrategias de comunicación y establecer alianzas con Organizaciones No Gubernamentales para aplicar a licitaciones públicas y de cooperación internacional. Para que estas dos líneas de negocio sea ejecutadas, ofreceremos los siguientes servicios: consultoría en comunicaciones; consultoría, diagnóstico y ejecución de estrategias de comunicación macro; construcción y ejecución de estrategias de comunicación micro; ejecución de estrategias de comunicación; consultoría y ejecución de estrategias de comunicación digital; creación y ejecución de estrategias de comunicación audiovisual y finalmente construcción colaborativa de estrategias de comunicación para el desarrollo. Cada ficha técnica incluye la descripción y definición de la prestación del servicio.

Servicio	Consultoría en comunicaciones
Línea de negocio	Construir y ejecutar estrategias de comunicación de ONG y ESAL que trabajen temas de paz, desarrollo sostenible y protección del medio ambiente.
Descripción	Consiste en realizar un diagnóstico macro de la organización en materia de comunicaciones, tanto interna como externa, incluyendo canales, tácticas, redes sociales y reputación. Este servicio puede ser limitado a una sola necesidad o venderse completamente.
Línea de tiempo	 <p>El diagrama muestra un flujo de cinco etapas de consultoría en comunicaciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> Inmersión: Entrevistas a profundidad con cada área de trabajo para conocer metodologías. Duración: 3 semanas. Análisis: Focus group, entrevistas o encuestas con grupos de interés para evaluar reputación. Duración: 3 semanas. Evaluación: Análisis de las conclusiones de las fases anteriores. Duración: 2 semanas. Presentación: Presentación del diagnóstico y plan de mejoramiento. Duración: 3 días. Retroalimentación: Escucha del cliente y ajuste del plan de mejoramiento. Duración: 2 semanas.
Talento	Para este servicio son necesarios los siguientes talentos:

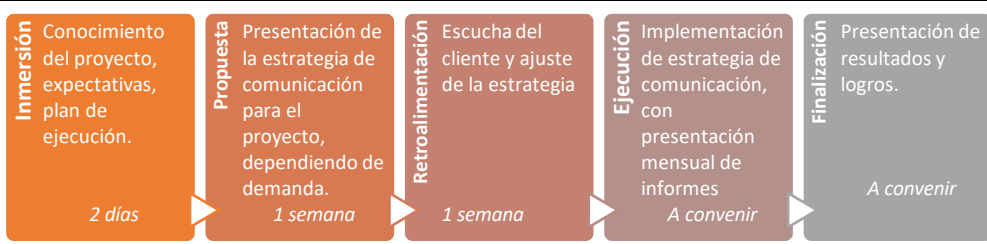
	<ul style="list-style-type: none"> • Experto en comunicación estratégica • Experto en administración de empresas • Experto en comunicación digital • Sociólogo o politólogo
Costo	15 millones de pesos, sin IVA (Valor total)
Entregable	Archivo digital con las conclusiones de cada inmersión, conclusiones de cada encuentro con usuarios o grupos de interés, la evaluación completa de las comunicaciones, la presentación final y el plan de mejoramiento.

Tabla 9: Ficha técnica servicio I

Servicio	Consultoría, diagnóstico y ejecución de estrategias de comunicación macro
Línea de negocio	Construir y ejecutar estrategias de comunicación de ONG y ESAL que trabajen temas de paz, desarrollo sostenible y protección del medio ambiente
Descripción	Consiste en realizar un diagnóstico macro de la organización en materia de comunicaciones, tanto interna como externa, incluyendo canales, tácticas, redes sociales y reputación. Teniendo en cuenta el plan de mejoramiento, se propone una estrategia de comunicaciones para toda la organización, con la cual se propone mejorar el posicionamiento y reputación (online y offline), relacionamiento con medios de comunicación, acompañamiento estratégico para la toma de decisiones y entrenamiento de voceros.
Línea de tiempo	 <p> Inmersión Entrevistas a profundidad con cada área de trabajo para conocer metodologías. <i>3 semanas</i> Análisis Focus group, entrevistas o encuestas con grupos de interés para evaluar reputación. <i>3 semanas</i> Evaluación Análisis de las conclusiones de las fases anteriores. <i>2 semanas</i> Presentación Presentación del diagnóstico y plan de mejoramiento. <i>3 días</i> Retroalimentación Escucha del cliente y ajuste del plan de mejoramiento. <i>2 semanas</i> </p>
	 <p> Construcción Construcción del plan de acción y estrategia de comunicaciones ON y OFF. <i>3 semanas</i> Ejecución Ejecución de la estrategia de comunicaciones ON y OFF. <i>A convenir</i> Medición Cada mes se entregará un reporte de resultados de la estrategia y avances del plan de acción. <i>Mensual</i> Retroalimentación Escucha del cliente y ajuste del plan de acción y estrategia, si es necesario. <i>Bimensual</i> </p>
Talento	Para este servicio son necesarios los siguientes talentos: <ul style="list-style-type: none"> • Experto en comunicación estratégica • Experto en administración de empresas

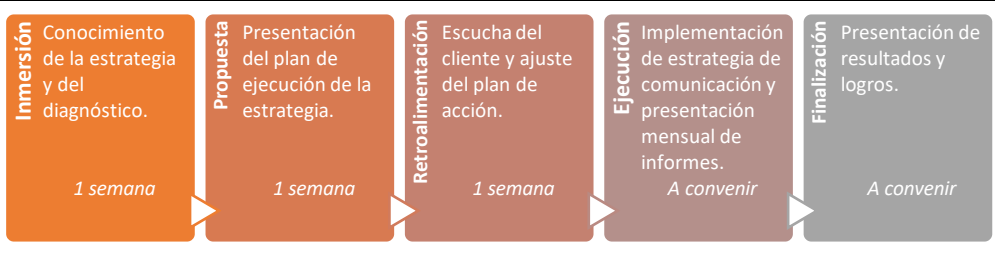
	<ul style="list-style-type: none"> • Experto en comunicación digital • Sociólogo o politólogo • Diseñador gráfico • Realizador audiovisual
Costo	23 millones de pesos, sin IVA (primer pago). Para la ejecución, el costo sería de 15 millones mensuales.
Entregables	<ul style="list-style-type: none"> • Archivo digital con las conclusiones de cada inmersión, conclusiones de cada encuentro con usuarios o grupos de interés, la evaluación completa de las comunicaciones, la presentación final y el plan de mejoramiento. • Archivo digital con la estrategia y cronograma de plan de acción. • Mensualmente se entregará reporte del comportamiento de los mensajes y estrategia ON y OFF. • Cada 2 meses se harán jornadas de retroalimentación con el cliente, con el fin de ajustar o mejorar estrategia.

Tabla 10: Ficha técnica servicio 2

Servicio	Construcción de ejecución de estrategias de comunicación micro
Línea de negocio	<ul style="list-style-type: none"> • Construir y ejecutar estrategias de comunicación de ONG y ESAL que trabajen temas de paz, desarrollo sostenible y protección del medio ambiente. • Establecer alianzas con Organizaciones No Gubernamentales para aplicar a licitaciones públicas y de cooperación internacional.
Descripción	Consiste en crear estrategias de comunicación a proyectos específicos que tengan las organizaciones. Dependiendo de las demandas del proyecto, la estrategia podría incluir construcción de narrativas, relacionamiento con medios, gestión de redes sociales, diseño gráfico y realización audiovisual.
Línea de tiempo	 <p>El diagrama muestra un flujo de cinco etapas de comunicación:</p> <ol style="list-style-type: none"> Inmersión (2 días): Conocimiento del proyecto, expectativas, plan de ejecución. Propuesta (1 semana): Presentación de la estrategia de comunicación para el proyecto, dependiendo de demanda. Retroalimentación (1 semana): Escucha del cliente y ajuste de la estrategia. Ejecución (A convenir): Implementación de estrategia de comunicación, con presentación mensual de informes. Finalización (A convenir): Presentación de resultados y logros.
Talento	<p>Para este servicio son necesarios los siguientes talentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Experto en comunicación estratégica

	<ul style="list-style-type: none"> • Experto en comunicación digital • Diseñador gráfico • Realizador audiovisual
Costo	Depende del alcance del proyecto, pero mínimo 10 millones de pesos (sin IVA)
Entregables	<ul style="list-style-type: none"> • Archivo digital con la estrategia y cronograma de plan de acción. • Mensualmente se entregará reporte del comportamiento de la estrategia. • Al finalizar el proyecto, se entregará un informe con logros y resultados.

Tabla 11: Ficha técnica servicio 3

Servicio	Ejecución de estrategias de comunicación
Línea de negocio	Construir y ejecutar estrategias de comunicación de ONG y ESAL que trabajen temas de paz, desarrollo sostenible y protección del medio ambiente.
Descripción	Consiste en poner en marcha estrategias de comunicación que hayan sido diagnosticadas para la organización, con una asesoría superficial en materia de mejoramiento y optimización. La ejecución podría incluir, relacionamiento con medios, gestión de redes sociales, diseño gráfico y realización audiovisual.
Línea de tiempo	 <p>El diagrama muestra un flujo de cinco etapas conectadas por flechas:</p> <ul style="list-style-type: none"> Inmersión: Conocimiento de la estrategia y del diagnóstico. 1 semana. Propuesta: Presentación del plan de ejecución de la estrategia. 1 semana. Retroalimentación: Escucha del cliente y ajuste del plan de acción. 1 semana. Ejecución: Implementación de estrategia de comunicación y presentación mensual de informes. A convenir. Finalización: Presentación de resultados y logros. A convenir.
Talento	<p>Para este servicio son necesarios los siguientes talentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Experto en comunicación estratégica • Periodista senior • Community Manager • Diseñador gráfico • Realizador audiovisual
Costo	Depende del uso de los servicios, pero mínimo 15 millones de pesos (sin IVA)

Entregables	<ul style="list-style-type: none"> • Cronograma de plan de acción. • Mensualmente se entregará reporte del comportamiento de la estrategia. • Al finalizar la estrategia, se entregará un informe con logros y resultados.
--------------------	---

Tabla 12: Ficha técnica servicio 4

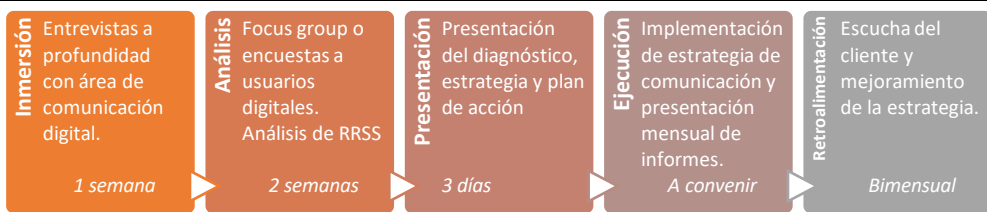
Servicio	Consultoría y ejecución de estrategias de comunicación digital
Línea de negocio	Construir y ejecutar estrategias de comunicación digital de ONG y ESAL que trabajen temas de paz, desarrollo sostenible y protección del medio ambiente.
Descripción	Consiste en realizar un diagnóstico de los canales digitales de la organización con el fin de presentar un plan de mejoramiento y optimización de estos canales. Posteriormente, se propone una estrategia de comunicación digital para toda la organización, incluyendo gestión de redes sociales, mejoramiento de página web y construcción de narrativas digitales.
Línea de tiempo	 <p>El diagrama muestra un flujo de cinco etapas: 1. Inmersión (Entrevistas a profundidad con área de comunicación digital, 1 semana); 2. Análisis (Focus group o encuestas a usuarios digitales, Análisis de RRSS, 2 semanas); 3. Presentación (Presentación del diagnóstico, estrategia y plan de acción, 3 días); 4. Ejecución (Implementación de estrategia de comunicación y presentación mensual de informes, A convenir); 5. Retroalimentación (Escucha del cliente y mejoramiento de la estrategia, Bimensual).</p>
Talento	<p>Para este servicio son necesarios los siguientes talentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Experto en comunicación digital • Experto en desarrollo web • Diseñador gráfico • Realizador audiovisual
Costo	Depende del uso de los servicios, pero mínimo 20 millones de pesos (sin IVA)
Entregables	<ul style="list-style-type: none"> • Archivo digital el diagnóstico de redes sociales plan de mejoramiento y estrategia. • Cronograma de plan de acción. • Mensualmente se entregará reporte del comportamiento de la estrategia. • Al finalizar la estrategia, se entregará un informe con logros y resultados.

Tabla 13: Ficha técnica servicio 5

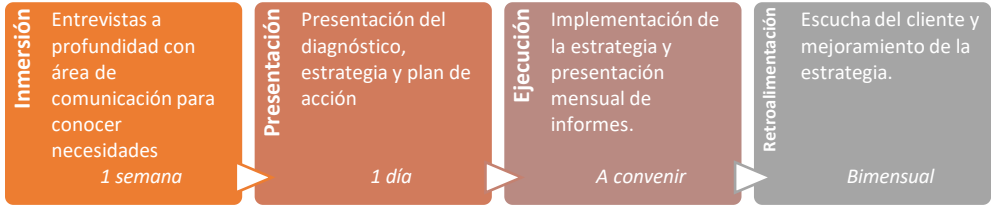
Servicio	Creación y ejecución de estrategias de comunicación audiovisual
Línea de negocio	Construir y ejecutar estrategias de comunicación audiovisual de ONG y ESAL que trabajen temas de paz, desarrollo sostenible y protección del medio ambiente.
Descripción	Consiste en crear y ejecutar una estrategia de comunicación audiovisual para la organización.
Línea de tiempo	
Talento	<p>Para este servicio son necesarios los siguientes talentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Experto en comunicación estratégica • Realizador audiovisual • Diseñador gráfico
Costo	Depende del uso de los servicios, pero mínimo 8 millones de pesos (sin IVA)
Entregables	<ul style="list-style-type: none"> • Archivo digital con el diagnóstico de la comunicación audiovisual, plan de mejoramiento y estrategia. • Cronograma de plan de acción. • Mensualmente se entregará reporte del comportamiento de la estrategia.

Tabla 14: Ficha técnica servicio 6

Servicio	Construcción colaborativa de estrategias de comunicación para el desarrollo
Línea de negocio	Establecer alianzas con Organizaciones No Gubernamentales para aplicar en licitaciones públicas y de cooperación internacional.
Descripción	Consiste en hacer seguimiento a licitaciones públicas y de cooperación internacional y buscar aliados estratégicos con los cuales presentarse a dichas convocatorias. De conseguirlo, construir colaborativamente estrategias de comunicación para el desarrollo.

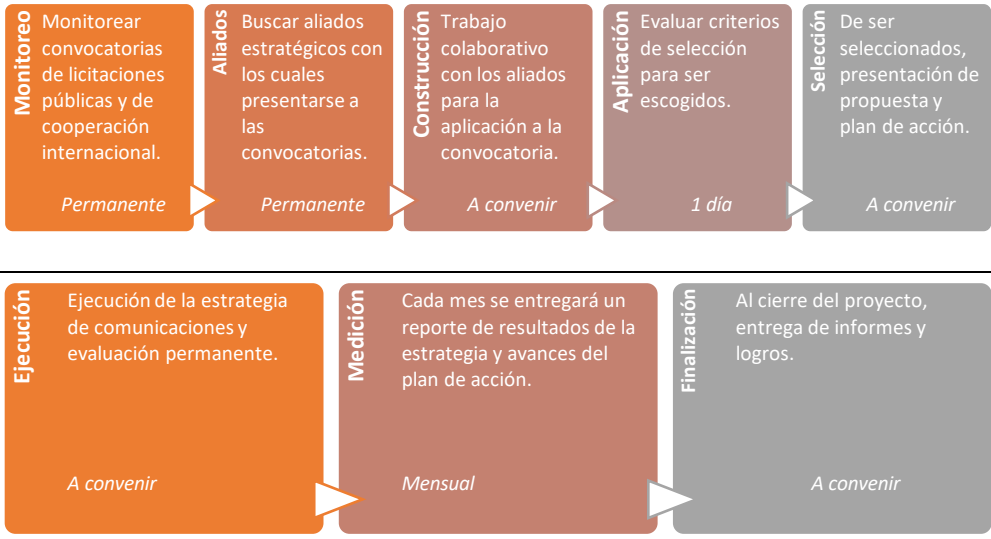
Línea de tiempo	
Talento	<p>Para este servicio son necesarios los siguientes talentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Experto en comunicación estratégica • Experto en administración de empresas • Experto en comunicación digital • Sociólogo o politólogo • Diseñador gráfico • Realizador audiovisual
Costo	<p>23 millones de pesos, sin IVA (primer pago). Para la ejecución, el costo sería de 15 millones mensuales.</p>
Entregables	<ul style="list-style-type: none"> • Archivo digital con la propuesta para el licitante o donante. • Archivo digital con la estrategia y cronograma de plan de acción. • Mensualmente se entregará reporte del comportamiento de los mensajes y estrategia ON y OFF. • Cada 2 meses se harán jornadas de retroalimentación con el cliente, con el fin de ajustar o mejorar estrategia. • Al finalizar, entrega de informes con resultados y logros.

Tabla 15: Ficha técnica servicio 7

8.2.3. Recursos tecnológicos e infraestructura

Con el fin de poner en marcha nuestra empresa, necesitamos de los siguientes recursos humanos, tecnológicos y físicos:

Tipo de recurso	Descripción
Talento humano	<ul style="list-style-type: none"> • Experto en comunicación estratégica • Experto en administración de empresas • Experto en comunicación digital • Sociólogo o politólogo • Diseñador gráfico • Realizador audiovisual • Contador • Asistente de comunicaciones
Software	<ul style="list-style-type: none"> • Suite de adobe completa, para diseño y edición de contenidos audiovisuales. • Suite de office completa • Plataforma para gestión del trabajo remoto (incluyendo correo electrónico corporativo)
Equipos	<ul style="list-style-type: none"> • Computadores portátiles para generación de documentos • Computadores especializados para generación de contenidos audiovisuales • Cámara de alta definición para grabación de videos • Micrófonos para grabación de videos y podcast.
Planta física	<ul style="list-style-type: none"> • Archivador para incluir documentos contractuales (si es el caso)

Tabla 14: Recursos tecnológicos e infraestructura

8.2.4. Capacidad de prestación del servicio

Como lo hemos descrito en puntos anteriores, nuestra idea es crear una empresa flexible que se pueda expandir de acuerdo a la contratación de nuestros servicios. Por lo tanto, la empresa iniciaría con los dos socios, Andrés y Laura Clavijo y a medida que vayamos logrando clientes, expandiremos nuestra contratación.

En el punto anterior, describimos lo que para La Oruga sería el “equipo ideal” y ese equipo tendría la capacidad de ejecutar por lo menos 4 servicios en el mes. Cada persona trabajaría 8 horas diarias, es decir 40 horas semanales. Como en la construcción, evaluación e implementación de

las estrategias de comunicación influyen variables externas a la organización, no es posible determinar cuantas se lograrían sacar en el mes. No obstante, al cliente se le aclarará los tiempos previstos para cada paso de la estrategia (descritos en la ficha técnica de cada servicio) con el fin de construir cronogramas reales y verificables.

8.3. Modelo 2.0 y simulador financiero

8.3.1. Explicación dimensionamiento de los ingresos

Para los ingresos se evaluaron los precios propuestos por otras agencias de comunicación que no están orientadas al mercado objetivo. Para ello, tomamos algunos servicios ofrecidos por estas agencias y seleccionamos cuáles de estos son los más demandados por el mercado. De esta manera, pudimos establecer 7 servicios clave para nuestros clientes y así construimos un portafolio flexible y amplio, orientado a las necesidades del cliente.

Para identificar el número de proyectos que podríamos ejecutar, calculamos cuánto tiempo puede tomar cada uno de estos servicios y cuales de estos servicios se pueden hacer sincronizadamente a la vez para así poder sacar la siguiente tabla.

Servicio ofrecido	Proyectos por año
Consultoría en comunicaciones	5
Consultoría, diagnóstico y ejecución de estrategias de comunicación macro	4
Construcción de ejecución de estrategias de comunicación micro	8
Ejecución de estrategias de comunicación	8
Consultoría y ejecución de estrategias de comunicación digital	10
Creación y ejecución de estrategias de comunicación audiovisual	10
Construcción colaborativa de estrategias de comunicación para el desarrollo	3

Tabla 15: dimensionamiento de ingresos

Con esta información pudimos aclarar cuáles eran los ingresos que podríamos tener anualmente, y proceder con el cálculo financiero. Este cálculo está evidenciado en el Anexo 5, correspondiente al simulador financiero.

8.3.2. Explicar la definición de los costos de sus productos y/o servicios.

Para poder obtener los costos, calculamos la cantidad de personas que necesitaríamos contratar para cada tipo de servicio. En esta tabla no incluimos el costo mensual de los socios de la empresa que son una experta en comunicación estratégica y un experto en administración de empresas. Es importante aclarar que los costos mensuales corresponden al valor de lo que el cliente pagaría por el servicio de los talentos, más no a su salario. Los salarios pueden ser mayores, pues un talento se puede asignar a varias clientes, como lo hacen tradicionalmente las agencias.

Servicio	Talento	Costo mensual
Consultoría en comunicaciones	Experto en comunicación digital	\$2.500.000
	Sociólogo o politólogo	\$3.000.000
Consultoría, diagnóstico y ejecución de estrategias de comunicación macro	Experto en comunicación digital	\$2.500.000
	Sociólogo o politólogo	\$3.000.000
	Diseñador gráfico	\$2.500.000
	Realizador audiovisual	\$5.000.000
Construcción de ejecución de estrategias de comunicación micro	Diseñador gráfico	\$2.500.000
	Realizador audiovisual	\$5.000.000
Ejecución de estrategias de comunicación	Periodista senior	\$2.000.000
	Community Manager	\$2.000.000
	Diseñador gráfico	\$2.500.000
	Realizador audiovisual	\$5.000.000
Consultoría y ejecución de estrategias de comunicación digital	Experto en comunicación digital	\$2.500.000
	Experto en desarrollo web	\$3.500.000
	Diseñador gráfico	\$2.500.000
	Realizador audiovisual	\$5.000.000
Creación y ejecución de estrategias de comunicación audiovisual	Realizador audiovisual	\$5.000.000
	Diseñador gráfico	\$2.500.000
Construcción colaborativa de estrategias de comunicación para el desarrollo	Experto en comunicación digital	\$2.500.000
	Sociólogo o politólogo	\$3.000.000
	Diseñador gráfico	\$2.500.000
	Realizador audiovisual	\$5.000.000

Tabla 16: definición de costos

8.3.3. Dimensionamiento de la inversión requerida para la puesta en marcha

Para la inversión inicial, hemos establecido algunos equipos y costos con los que debemos contar con el fin de poder arrancar nuestro proyecto.

- Muebles y enseres: Corresponden a un archivador y una biblioteca que nos ayudan a guardar los diferentes contratos y documentos que requerimos, así como dos escritorios para los socios fundadores.
- Equipos de oficina: Se proveerán equipos de cómputo a las personas que hacen parte de la empresa por un valor de 3 millones de pesos cada uno, y como seríamos inicialmente 8 personas esto llega a un valor de 24 millones de pesos
- Gastos de puesta en marcha: Para la documentación de Cámara de Comercio y DIAN para constitución de la empresa hemos asignado con un valor máximo de 1 millón de pesos.
- Nómina: Nuestra nómina estaría incluida dentro de los costos de los servicios, los cuales se muestran en la tabla del punto 8.3.2. No obstante, hay 2 roles que no se están incluyendo: el asistente de comunicaciones y el contador. Para el primero se ajusta un valor de 2 millones de pesos mensuales que se ven como parte de la producción y el contador que devenga 3 millones de pesos mensuales.
- Gastos fijos: Nuestros gastos fijos son orientados a los diferentes servicios de internet (para las personas que hacen parte de la empresa), celular y papelería, aunque el grueso de este servicio está orientado en los equipos necesarios para la producción audiovisual, y el software que requieren algunos de los roles.

8.3.4. Interpretación de los indicadores de evaluación financiera: VPN, periodo de recuperación de la inversión, TIR y punto de equilibrio.

Después del ejercicio financiero, vemos que tenemos un Valor Presente Neto (VPN) de 159.469.105,44, así como una recuperación de la inversión en 3.06 años, respecto a la TIR, tenemos el valor en 40.11%, y un punto de equilibrio de 321.477.026,18

Con estos números podríamos indicar que somos una excelente inversión puesto que el dinero se retorna en un tiempo menor a 5 años que es el promedio de una inversión. También podemos

ofrecer 20% de tasa para la evaluación del proyecto. Así somos más atractivos que la mayoría de las inversiones, teniendo en cuenta que la inflación está alrededor del 7%, también que el punto de equilibrio se puede conseguir con la oferta de mercado propuesta.

8.4. Plan de requerimientos y faltantes

Con el fin de tener claro los pendientes para nuestro trabajo de grado y poner en marcha a La Oruga, presentamos las actividades pendientes por desarrollar:

Componente	Actividades por desarrollar
Investigación de mercado	<ul style="list-style-type: none"> Falta por hacer un estudio de mercado más detallado de las estrategias de comunicaciones para ONGs, teniendo en cuenta los presupuestos tan limitados que manejan para el tema. Falta analizar los proveedores más competitivos del mercado. Falta hacer un estudio de mercado del talento humano requerido.
Aspectos técnicos	<ul style="list-style-type: none"> Está pendiente definir los softwares especializados para edición de contenidos audiovisuales. Falta establecer metodologías innovadoras para la construcción de la estrategia de comunicaciones.
Aspectos financieros	<ul style="list-style-type: none"> Está pendiente hacer un plan de pauta para redes sociales y presupuestar una página web para la empresa. Está pendiente presupuestar un plan de pauta básico para los clientes que soliciten comunicación digital. Falta buscar un inversor que nos contribuya al capital semilla. Está pendiente costear los softwares necesarios. Falta presupuestar el costo de los empleados, teniendo en cuenta las prestaciones de ley.

Tabla 17: Plan de requerimientos y faltantes

9. CRONOGRAMA

El siguiente cronograma detalla el plan de trabajo propuesto para las actividades pendientes para consolidar a La Oruga.

Actividades a desarrollar	Semana	Tiempo del proyecto en meses					
		Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6

Congreso de la República (27 de diciembre de 2019). Ley 2010 de 2019, “*Ley de crecimiento económico*”. Recuperado de:

http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley_2010_2019.html

Congreso de la República (31 de diciembre de 2020). Ley 2069 de 2020, “*Ley de emprendimiento*”. Recuperado de:

<https://dapre.presidencia.gov.co/normativa/normativa/LEY%202069%20DEL%2031%20DE%20DICIEMBRE%20DE%202020.pdf>

Cámara de Comercio de Bogotá (5 de marzo de 2020) La Cámara de Comercio de Bogotá lanza Mujeres TECH, aceleradora para impulsar los negocios. Recuperado de:

<https://www.ccb.org.co/Sala-de-prensa/Comunicados/2020/Marzo-2020/La-Camara-de-Comercio-de-Bogota-lanza-Mujeres-TECH-aceleradora-para-impulsar-los-negocios>

Departamento Administrativo Nacional de Estadística - DANE, 2018. Indicadores básicos de tenencia y uso de Tecnologías de la Información y Comunicación – TIC en hogares y personas de 5 y más años de edad. Recuperado de:

<https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/tecnologia-e-innovacion/tecnologias-de-la-informacion-y-las-comunicaciones-tic/indicadores-basicos-de-tic-en-hogares>

Ehmke, C; Fulton, J. y Akridge, J. (s.f) Industry Analysis: The Five Forces. Purdue Agriculture, recuperado del 20 de diciembre de 2017 en

<https://www.extension.purdue.edu/extmedia/ec/ec-722.pdf>

Frandsen, Finn; Johansen, Winni; Pang, Augustine (2013). “*From management consulting to strategic communication: Studying the roles and functions of communication consulting*”. International journal of strategic communication, v. 7, n. 2, pp. 81-83.

<https://doi.org/10.1080/1553118X.2013.765439>

IDEO.org. Design Kit. Inspiration methods. Recuperado de: <https://www.designkit.org/methods>

Invest in Bogotá. (s. f.) Incentivos y estímulos para emprendimientos. Invest In Bogotá.

Recuperado de: <https://es.investinbogota.org/emprendimiento/incentivos>

Jiménez Ortegón, Leonardo; Gómez Paz, Mariana (2018). “*Análisis de los impactos financieros y económicos sobre las donaciones que recibe de una fundación considerada entidad sin ánimo de lucro con la ley 1819 de 2016*”. Universidad La Gran Colombia.

Recuperado de:

https://repository.ugc.edu.co/bitstream/handle/11396/5392/Impacto_financiero_fundaci%C3%B3n_ley1819de2016.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Ministerio de Hacienda y Crédito Público (26 de febrero de 2020). Decreto 286. Recuperado de:

<https://dapre.presidencia.gov.co/normativa/normativa/DECRETO%20286%20DEL%2026%20DE%20FEBRERO%20DE%202020.pdf>

Portafolio (24 septiembre 2020). El 17% de las empresas no podrían aplicar a los subsidios a la nómina. Portafolio.co. Recuperado de: <https://www.portafolio.co/economia/subsidio-de-nomina-empresas-no-podrian-aplicar-a-paef-545003>

Salas, Luis Julián (2017). Las ONG colombianas: debilidades, entorno no habilitante y posibles salidas. Recuperado de:

https://ccong.org.co/files/766_at_LAS%20ONG%20COLOMBIANAS%20-%20Julian%20Salas.pdf

Suárez, Miguel; Medina, Daniel. (2020). *Confianza: la clave para la inclusión en Colombia* | Empresas FIP. Ideaspaz.org. Recuperado de:

<http://empresaspazddhh.ideaspaz.org/confianza-la-clave-para-la-inclusion-en-colombia>

McGann, James G. (2021). "2020 Global Go To Think Tank Index Report". TTCSP Global Go To Think Tank Index Reports. 18. Recuperado de:
https://repository.upenn.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1019&context=think_tanks

Witteborn, Saskia (2010). *The role of transnational NGOs in promoting global citizenship and globalizing communication practices*, Language and Intercultural Communication, 10:4, 358-372, DOI: 10.1080/14708477.2010.497556

11. ANEXOS