



Plan de Negocio para la agencia de comunicaciones “La Oruga”

Laura P. Clavijo

Andrés M. Clavijo

Facultad de Humanidades, Universidad EAN

Facultad de Administración de Empresas, Universidad EAN

Trabajo de grado: Creación de empresa

Prof. Jairo Alonso Orozco Triana

31 de marzo de 2022

Nota de aceptación:

Firma del jurado

Firma del jurado

Firma del director del trabajo de grado

Bogotá, 31 de marzo de 2022

A nuestros padres, que nos enseñaron la virtud del estudio, a nuestro esposo y esposa, Leonardo y Elizabeth, que nos acompañaron en cada momento de inflexión. A nuestras mascotas Horus, Coco y Lilo, que esperaron con paciencia. Este trabajo es dedicado a ellos.

Resumen

Las Entidades Sin Ánimo de Lucro (ESAL) son organizaciones que representan a segmentos de la sociedad civil y buscan incidir en política pública, a través de formación, programas o proyectos. Como son equipos especializados, el lenguaje de sus comunicaciones es muy técnico lo cual impone retos en la visibilización de su propuesta de valor. Para apoyar a estas organizaciones, se propone la creación de la agencia de comunicaciones “La Oruga” que se enfoque en ayudar a las ESAL que trabajen en temas de construcción de paz, protección del medio ambiente y desarrollo sostenible en incidir de manera adecuada, a través de las comunicaciones. Para ello se ha desarrollado una metodología de trabajo para este segmento de mercado. Así mismo, se propone que la agencia se convierta en un aliado estratégico de las ESAL, para presentarse a licitaciones públicas y de cooperación internacional que requieran la construcción de estrategias de comunicación para el desarrollo.

Palabras clave: Emprendimiento, Entidades Sin Ánimo de Lucro (ESAL), Acuerdo de Paz, Protección del medio ambiente, Comunicaciones estratégicas, Objetivos de desarrollo sostenible, Metodología.

Abstract

Non-Profit Entities (ESAL) are organizations that represent groups of civil society and seek to influence public policy through training, programs, or projects. As they are specialized teams, the language of their communications is very technical, which imposes challenges in making their value proposition visible. To support these organizations, the creation of the communications agency "La Oruga" is proposed to focus on helping ESAL that work on peacebuilding, environmental protection, and sustainable development to adequately influence, through communications. To this end, a work methodology has been developed for this market segment. Also, it is proposed that the agency become a strategic ally of the ESAL, to postulate to public tenders and international cooperation that require the construction of communication strategies for development.

Keywords: Entrepreneurship, Non-Profit Entities (ESAL), Peace Agreement, Environmental Protection, Strategic Communications, Sustainable Development Goals, Communications, Methodology.

Tabla de contenido

1. Introducción.....	16
2. Naturaleza del proyecto.....	18
2.1. Origen de la idea de negocio.....	18
2.2. Descripción del modelo de negocio.....	18
2.3. Objetivos empresariales.....	21
2.4. Estado actual del negocio.....	21
2.5. Potencial del mercado en cifras.....	22
2.6. Descripción de servicios.....	23
2.7. Nombre, tamaño y ubicación de la empresa.....	24
2.8. Ventajas competitivas.....	25
2.9. Resumen de las inversiones requeridas.....	26
2.10. Proyección de ventas y rentabilidad.....	27
2.11. Conclusiones financieras y evaluación de viabilidad.....	29
2.12. Equipo de trabajo.....	29
3. Análisis del sector.....	31
3.1. Caracterización del sector.....	31
3.2. Análisis de las fuerzas que lo impactan.....	32
3.2.1. Análisis PESTEL.....	32
3.3. Análisis de oportunidades y amenazas.....	42
3.4. Análisis de los competidores.....	37

3.5. Conclusiones sobre la viabilidad del sector	42
4. Validación e investigación de mercado.....	46
4.1. Tendencias del mercado	46
4.2. Localización	50
4.3. Perfil del cliente	50
4.4. Necesidades y oportunidades del cliente.....	54
4.5. Propuesta de valor	55
4.6. Estudio piloto de mercado:	59
4.7. Resultados	63
4.8. Cálculo de demanda potencial	71
4.9. Proyección en ventas	72
4.10. Participación del mercado.....	73
4.11. Conclusiones sobre oportunidades y riesgos	75
5. Estrategia y Plan de Introducción de Mercado.....	77
5.1. Objetivos de mercadeo.....	77
5.2. Estrategia de mercadeo	77
5.3. Estrategias de producto y servicio:.....	82
5.4. Estrategias de distribución:.....	82
5.5. Estrategias de precio:.....	82
5.6. Estrategias de comunicación y promoción.....	85
5.7. Presupuesto	87

6. Aspectos técnicos	90
6.1. Ficha técnica de los servicios	90
6.2. Infraestructura y personal	94
6.3. Plan de producción.....	95
6.4. Presupuesto de producción e infraestructura	96
6.5. Capacidad instalada	98
6.6. Procesos de investigación y desarrollo.....	99
7. Aspectos Organizacionales y Legales	102
7.1. Análisis estratégico	102
7.1.1. Misión	102
7.1.2. Visión	102
7.2. Estructura organizacional	102
7.3. Organigrama	102
7.4. Perfiles y funciones	103
7.5. Esquema de contratación y remuneración.....	109
7.6. Factores clave de la gestión del talento humano	110
7.7. Esquema de Gobierno Corporativo	111
7.8. Aspectos Legales	112
7.9. Estructura jurídica y tipo de sociedad	113
7.10. Regímenes especiales.....	113
8. Aspectos Financieros	114

8.1. Objetivos financieros	114
8.2. Supuestos económicos para la simulación	114
8.3. Proyección de ventas	115
8.4. Proyección de gastos de mercadeo.....	117
8.5. Proyección de costos de producción	118
8.6. Proyección de gastos administrativos.....	119
8.7. Presupuesto de inversión	121
8.8. Estados financieros (escenario probable).....	123
8.8.1. Estado de resultados.....	123
8.8.2. Balance general	124
8.8.3. Flujo de caja.....	124
8.9. Fuentes de financiación.....	126
8.10. Evaluación financiera.....	127
9. Enfoque hacia la sostenibilidad	130
10. Conclusiones	135
11. Referencias.....	137

Lista de figuras

Figura 1: System Mapping La Oruga	19
Figura 2: Objetivos Empresariales	21
Figura 3: ESAL que renovaron su RUT en 2021.....	22
Figura 4: Equipo de trabajo La Oruga.....	29
Figura 5: Análisis de las cinco Fuerzas de Porter	37
Figura 6: Tendencias del mercado de consultoría en comunicaciones	46
Figura 7: Respuesta sobre incremento de presupuesto en marketing	48
Figura 8: Canales más usados para el marketing.....	48
Figura 9: Variables de “Ciudadanía” que aportan a la reputación de organizaciones..	49
Figura 10: Etapas de Design Thinking	50
Figura 11: Mapa de Empatía de "Clara"	51
Figura 12: Perfil de Persona	52
Figura 13: Árbol de Problemas	53
Figura 14: Lienzo de modelo de negocio de La Oruga	55
Figura 15: Lienzo de propuesta de valor.....	56
Figura 16: Ciclo de recolección de información	60
Figura 17: Metodología de análisis cualitativo	64
Figura 18: Codificación abierta de entrevistas a clientes potenciales	64
Figura 19: Codificación abierta de observación de reuniones de toma de decisión	66
Figura 20: Codificación abierta de entrevistas a aliados	67

Figura 21: Codificación axial.....	68
Figura 22: Codificación selectiva y teoría	69
Figura 23: Oportunidades y riesgos.....	75
Figura 24: Dimensiones del marketing holístico.....	78
Figura 25: Matriz de marketing estratégico.....	79
Figura 26: Estrategia de precios.....	84
Figura 27: Matriz de narrativa de comunicaciones de La Oruga	85
Figura 28: Línea de tiempo estrategia de Marketing.....	¡Error! Marcador no definido.
Figura 29: La flor de La Oruga.....	101
Figura 30: Organigrama empresa “La Oruga”.....	103
Figura 31: Modelo de medición de la gestión humana.....	110
Figura 32: Guía para la acción empresarial en los ODS	130
Figura 33: Lienzo de Modelo de Negocio Sostenible	131
Figura 34: Cuatro dimensiones de sostenibilidad	132

Lista de tablas

Tabla 1: Descripción de los servicios de La Oruga	24
Tabla 2: Inversiones iniciales.....	27
Tabla 3: Inversiones puesta en marcha	27
Tabla 4: Proyección de ventas	28
Tabla 5: Viabilidad del proyecto	29
Tabla 6: Matriz de Análisis PESTEL	32
Tabla 7: Matriz DOFA de La Oruga	42
Tabla 8: Estrategias para las debilidades y amenazas de La Oruga.....	44
Tabla 9: Necesidades y oportunidades de clientes potenciales	54
Tabla 10: Entrevistados	62
Tabla 11: Distribución de cantidades de servicios	73
Tabla 12: Números de veces que se ofrece un servicio por año.....	74
Tabla 13: Benckmarking precios de agencias.....	83
Tabla 14: Plan táctico	86
Tabla 15: Presupuesto de marketing	89
Tabla 16: Ficha técnica servicio "Consultoría en comunicaciones"	90
Tabla 17: Ficha técnica servicio "Construcción de ejecución de estrategias de comunicación por proyecto"	91
Tabla 18: Ficha técnica servicio "Ejecución de estrategias de comunicación".	92
Tabla 19: Ficha técnica servicio "Consultoría y ejecución de estrategias de comunicación digital".	92
Tabla 20: Ficha técnica servicio "Creación y ejecución de estrategias de comunicación audiovisual"	93
Tabla 21: Recursos humanos, físicos y tecnológicos para La Oruga.....	94

Tabla 22: Dimensionamiento de ingresos.....	95
Tabla 23: Costos mensuales por talento.....	96
Tabla 24: Primeras inversiones para el proyecto	97
Tabla 25: Descripción del Cargo / Líder Administrativo	103
Tabla 26: Descripción del Cargo / Líder Comercial y de Operaciones	104
Tabla 27: Descripción del Cargo /Experto en comunicación digital.....	105
Tabla 28: Descripción del Cargo / Asistente de comunicaciones.....	105
Tabla 29: Descripción del Cargo / Contador	106
Tabla 30: Descripción del Cargo / Sociólogo o politólogo	107
Tabla 31: Descripción del Cargo / Diseñador gráfico	107
Tabla 32: Descripción del Cargo / Realizador audiovisual	108
Tabla 33: Tipos de contratación y vinculación del personal	109
Tabla 34: Gobierno Corporativo.....	111
Tabla 35: Presupuesto de ventas	116
Tabla 36: Proyección de mercadeo	117
Tabla 37: Proyección de Costos	118
Tabla 38: Gastos Administrativos	119
Tabla 39: Proyección anual de gastos.....	119
Tabla 40: Gastos recurrentes	120
Tabla 41: Inversión inicial	120
Tabla 42: Capital de trabajo Inicial.....	121
Tabla 43: Préstamo a solicitar	121
Tabla 44: Plan de financiación.....	122
Tabla 45: Estado de Resultados.....	123
Tabla 46: Balance General	124
Tabla 47: Flujo de Caja Invertido.....	125

Tabla 48: Flujo de Caja Libre.....	125
Tabla 49: Evaluación Financiera.....	128
Tabla 50: Flujo de caja del proyecto	128
Tabla 51: Unidades de Servicio para Punto de Equilibrio	128
Tabla 52: Objetivos empresariales y ODS	133

1. Introducción

A las agencias de comunicaciones se les encarga, generalmente, la construcción y ejecución de estrategias de posicionamiento y divulgación de productos y servicios, en línea con sus propósitos de negocio. La Unión Nacional de empresas de Marketing Estratégico y Comunicaciones de Colombia ha definido a las agencias de comunicación y relaciones públicas como aquellas empresas que “son expertas en crear e implementar estrategias distintivas, pertinentes y relevantes, que contribuyen a proteger, elevar o mantener el valor de las marcas [...]”. Así mismo, las relaciones públicas aportan en la construcción de relaciones mutuamente ventajosas entre las organizaciones y sus respectivos públicos”. (Unemec, 2021)

A medida que ha avanzado el mercado de las agencias en Colombia, ha crecido su especialización. Por ejemplo, hay agencias enfocadas en la publicidad de productos o servicios que asesoran al anunciante en todo lo que se refiere a la ejecución de una campaña publicitaria (Unemec, 2021) como Sancho BBDO. Otras, como las agencias de marketing digital son expertas en el diseño e implementación de estrategias de marketing de productos o servicios usando tecnologías digitales para alcanzar y convertir prospectos a clientes (Unemec, 2021) como High Results. Este contexto ha generado oportunidades de especialización en el segmento de consultoría de comunicaciones.

El equipo emprendedor de este Plan de Negocios encontró en el contexto anterior una oportunidad para desarrollar una agencia de comunicaciones especializada en asesorar a Entidades Sin Ánimo de Lucro que trabajen temas de paz, protección del medio ambiente y desarrollo sostenible, teniendo en cuenta la tendencia mundial de procurar por la sostenibilidad del planeta. La oportunidad surge, no solo por la experiencia del equipo en el asesoramiento de este tipo de organizaciones en el ámbito de las comunicaciones, sino porque las entidades de este tipo presentan enormes desafíos de posicionamiento, reputación e incidencia en los que este emprendimiento puede contribuir a mejorar.

El modelo de negocio de este emprendimiento se basa en desarrollar una metodología de trabajo conjunto, entre la agencia y la ESAL para construir y ejecutar estrategias de comunicaciones, tanto externas, internas y digitales, de manera eficiente y alineadas con las misiones y propósitos de las organizaciones. De hecho, la propuesta de valor incluye construir planes de comunicación y posicionamiento a la medida de las necesidades y presupuestos de las entidades objetivo, así como una propuesta de alianzas para participar en licitaciones de cooperación internacional.

En los párrafos siguientes a este Plan de Negocio se presenta un análisis del macroentorno y el microentorno de las agencias de comunicación en Colombia, así como el entorno de operación de las ESAL, ya que este también incide en su permanencia en el mercado. Así mismo, se presenta un estudio de mercado, que incluye las tendencias globales en comunicación, y una investigación a partir de la metodología de Teoría Fundamentada de (Strauss & Corbin, 2002) que analiza el comportamiento de los tomadores de decisiones de las ESAL para conocer sus intereses, expectativas y dolores en materia de comunicaciones. A partir de este capítulo, se presenta la viabilidad técnica y financiera de la agencia, teniendo en cuenta los servicios propuestos para los clientes potenciales, el talento necesario para desarrollarlos, las inversiones requeridas, los costos estimados y las metas de venta para lograr un equilibrio. Finalmente, el documento describe el aporte a la sostenibilidad y al cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible que busca el emprendimiento. En la parte última se detallan las conclusiones del Plan, teniendo en cuenta cada capítulo.

2. Naturaleza del proyecto

2.1. Origen de la idea de negocio

La idea de crear una agencia de comunicaciones como La Oruga surge por una experiencia de un miembro del equipo emprendedor que trabajaba en una compañía similar a la que este emprendimiento espera tener como cliente, y evidenció las dificultades que enfrentan las Entidades Sin Ánimo de Lucro para visibilizarse en términos de comunicaciones, y especialmente, unas barreras de comprensión que se construían incluso desde la manera como se formulan las estrategias internas para posicionarse en los sectores. Además, al indagar e investigar sobre experiencias similares, el equipo emprendedor encontró que esa experiencia no es la excepción, si no la regla. Por lo tanto, se propuso crear una propuesta de valor lo suficientemente atractiva y robusta para que, a través de La Oruga, se aliviaran los dolores que tienen este tipo de organizaciones.

Ahora bien, la idea de especializar la agencia a organizaciones que trabajen únicamente para tres temas (paz, protección del ambiente y desarrollo sostenible) se da porque el universo de ESAL es muy amplio y diverso, y la experiencia del equipo emprendedor es en estos temas, además son los que están en tendencia, según el análisis descrito en este documento (Capítulo 4.1. Tendencias del mercado). En Colombia 18.835 ESAL habían renovado su Registro Único Tributario para 2021 ante la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales – DIAN-, por lo que segmentar el mercado y focalizarse en algunos temas, permitirá (por lo menos al principio) obtener mejores resultados para el público objetivo.

2.2. Descripción del modelo de negocio

La Oruga será una empresa flexible y virtual, que se amplíe o reduzca, teniendo en cuenta sus proyectos y clientes. De esta manera, tendrá una capacidad de adaptación mayor a las

circunstancias del mercado y variar sus relaciones y recursos para hacerla más eficiente. (Martinez & Cegarra, 2014). Sus líderes y colaboradores operarán desde sus casas y La Oruga les proveerá de elementos necesarios para desarrollar su trabajo: computador, sillas, bono de internet, bono para telefonía celular.

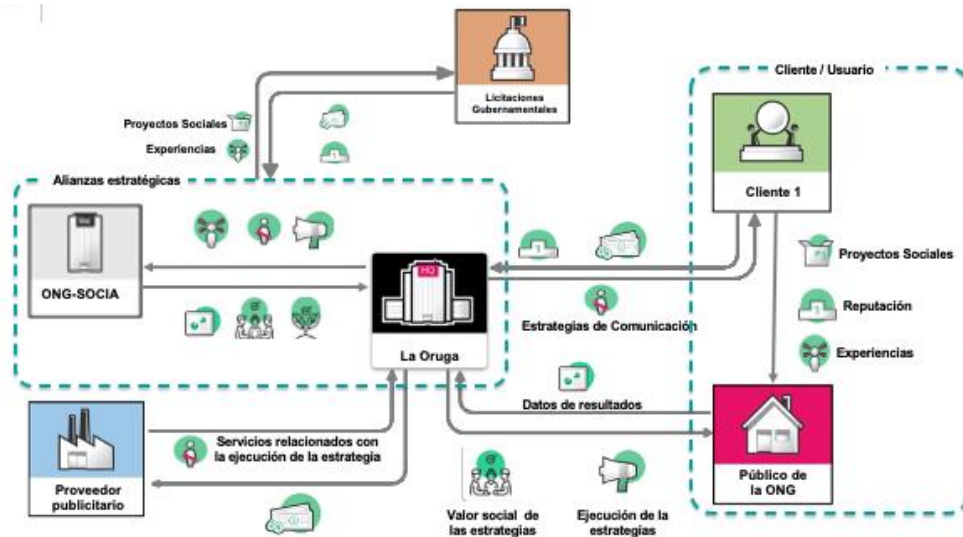
El modelo de negocio de La Oruga se va a centrar en asesorar integralmente o de acuerdo con las necesidades, las comunicaciones y estrategias de posicionamiento y reputación de Entidades Sin Ánimo de Lucro (ESAL) que trabajen en temas de paz, protección del ambiente y desarrollo sostenible. Asesorar integralmente significa tener una visión 360 de las comunicaciones y tener una “visión panorámica que permita actuar simultáneamente sobre todo el mapa de grupos de interés, aprovechar todos los canales y adecuar los contenidos a cada uno de ellos” (Vilanova, 2022). No obstante, si la necesidad de los clientes es asesorarlos en canales específicos, como los offline u online, o en formatos como el audiovisual o el impreso, el modelo de negocio de La Oruga también integra esos servicios. Para brindar estos servicios el equipo emprendedor cuenta con experiencia trabajando con ESAL. Por ejemplo, la fundadora Laura Clavijo tiene una experiencia con la Fundación Ideas para la Paz, donde pudo conocer de primera mano cómo se manejaba una de las fundaciones más grandes en temas de Paz, así como también Andrés Clavijo, ha desarrollado proyectos orientados en necesidades tecnológicas que tienen este tipo de entidades esto evidentemente brinda una ventaja competitiva sobre el sector al cual se quiere llegar, pues no solo se tiene un entendimiento externo del sector, sino que se puede apoyar a mantener el mismo lenguaje que las entidades manejan.

Para describir los servicios, relaciones y conexiones que espera desarrollar La Oruga en su modelo de negocio, se dibujó un *System Mapping*, disponible en la Figura 1.

Figura 1

System Mapping de La Oruga

La



Nota:

figura

muestra las relaciones que establecerá la agencia para operar en su entorno y con los clientes.

Elaboración propia con base en las sugerencias de (Gray, 2020)

Entonces, como se ha dicho anteriormente, La Oruga tendrá como clientes a ESAL que trabajen en paz, protección del medio ambiente y desarrollo sostenible, teniendo en cuenta la experiencia del equipo emprendedor, de trabajar con este tipo de organizaciones brindando una ventaja competitiva. La relación de La Oruga con los clientes será en doble vía y estará mediada por unos costos por pago de servicios y el aporte a la reputación que se brinda en doble vía. No obstante, las audiencias finales del emprendimiento no son exclusivamente las ESAL, si no hay que tener en cuenta a los públicos de los clientes, pues el éxito de las estrategias depende de la incidencia en los mismos. Por lo tanto, están incluidos en el sistema.

Ahora, para ejecutar las estrategias de comunicaciones propuestas, La Oruga establecerá relaciones con proveedores que apoyarán la realización audiovisual y diseño gráfico de determinados productos, así como gestores digitales, desarrollo web e impresiones gráficas, de acuerdo con la necesidad de cada estrategia y cliente. Con estos proveedores, se realizarán acuerdos por trabajo solicitado, manteniendo los costos controlados orientados a cada proyecto que se lleve a cabo.

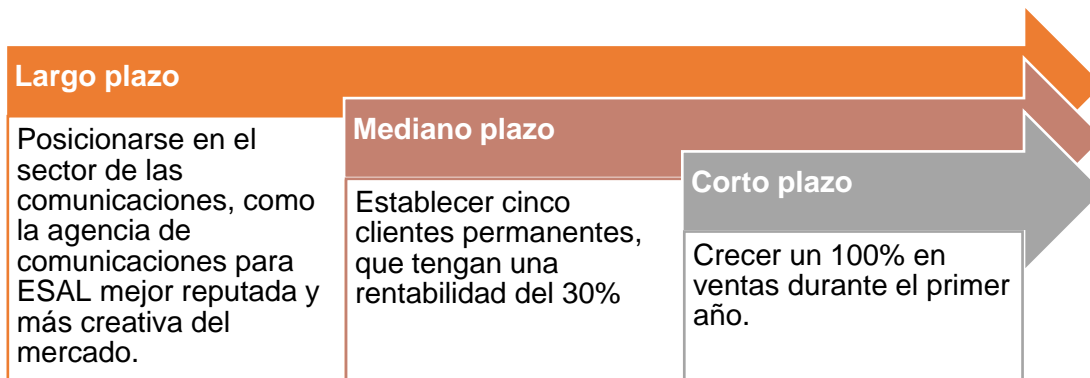
Adicional a esto, La Oruga buscará, no solo tener de clientes a las ESAL, si no podrá establecer alianzas para unir fuerzas y complementar conocimientos para licitaciones públicas y de cooperación internacional, en donde las organizaciones tengan el componente de intervención social y académico y La Oruga, el alcance pedagógico de comunicaciones. A través de este modelo, se pretende generar relaciones ganar-ganar y un beneficio en conjunto. Con esta línea de negocio se mejora la reputación, reconocimiento y experiencia para proyectos más grandes.

2.3. Objetivos empresariales

Con el fin de mantenerse en el tiempo y tener una visión a largo plazo en este emprendimiento, el equipo se ha planteado los siguientes objetivos empresariales, representados en la Figura 2.

Figura 2

Objetivos Empresariales



Nota: El gráfico evidencia los objetivos empresariales a largo, mediano y corto plazo para La Oruga. Elaboración propia

2.4. Estado actual del negocio

De acuerdo con la revista sobre Publicidad y Mercadeo, Revista P&M, en su edición de agosto-septiembre de 2021, cuando publicó el comportamiento económico de las 300 principales empresas de la comunicación, estas reportaron ventas por cerca de 7 mil setecientos millones de pesos en el 2020, una variación negativa de 27% con respecto a 2019 (Revista P&M, 2021). Por supuesto, la gran responsable de la variación negativa fue la pandemia del covid-19, en línea con la contracción que sufrió la economía colombiana al caer - 6.8% su producto interno bruto (DANE , 2020) No obstante, en el 2019 las ventas de las empresas de la comunicación alcanzaron su nivel más alto en ventas, 10 mil millones de pesos, 5% más con respecto a 2018 (Revista P&M, 2018) lo que demuestra una tendencia positiva del mercado.

Por lo tanto, las empresas de comunicación estaban en crecimiento en época de prepandemia, y ahora, mientras se supera esa difícil coyuntura económica, es clave que el sector supere importantes retos en términos de innovación, creatividad, digitalización de productos y experiencia (Plazas & Posada, 2021) para poder recuperarse y adecuarse a las transformaciones sociales.

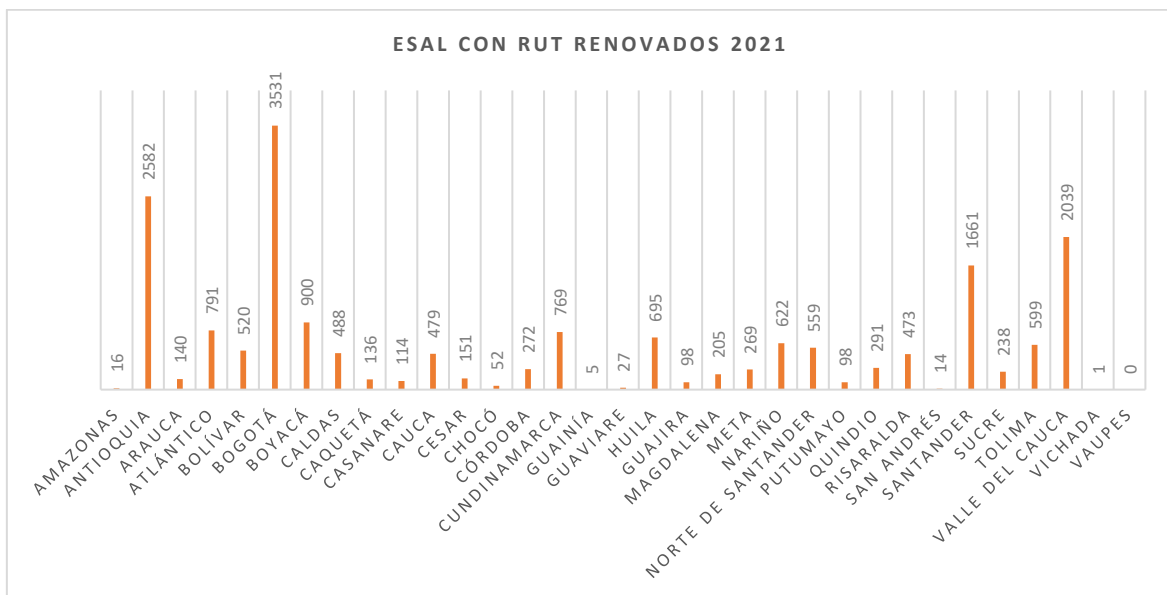
2.5. Potencial del mercado en cifras

De acuerdo con la (DIAN, 2022) en Colombia 18.835 ESAL habían renovado su Registro Único Tributario para 2021. Estas se ubican principalmente en los departamentos de Antioquia, Valle del Cauca, Santander y por supuesto, en la ciudad de Bogotá, de acuerdo con la Figura 3.

Aunque la información aportada por la DIAN no permite conocer los temas que trabajan las organizaciones, las ESAL tienen un objetivo común que es representar la parte civil del Estado y La Oruga puede contribuir a su posicionamiento en la ciudadanía y ante entidades del Estado, a través de sus comunicaciones, por lo que el mercado potencial es de más de 18 mil organizaciones.

Figura 3

ESAL que renovaron su RUT en 2021



Nota: La gráfica muestra la distribución de las Entidades Sin Ánimo de Lucro a nivel nacional que renovaron su RUT en el año 2021. Elaboración propia con información de (DIAN, 2022)

2.6. Descripción de servicio

La Oruga ofrecerá la construcción y ejecución de estrategias de comunicación, a través de canales 360, es decir, que cubran todo el espectro de canales existentes como lo son: externo, interno y digital. En la Tabla 1 se describen los servicios. En el capítulo 6.1 se encuentran las fichas técnicas de cada uno de estos servicios.

Tabla 1: Descripción de los servicios de La Oruga

Servicio	Descripción
Consultoría en comunicaciones	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 integralmente (apoyar a toda la organización).
Construcción de ejecución de estrategias de comunicación por proyecto	Consiste en desarrollar 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.
Ejecución de estrategias de comunicación	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.
Consultoría y ejecución de estrategias de comunicación digital	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
Creación y ejecución de estrategias de comunicación audiovisual	Consiste en crear y ejecutar una estrategia de comunicación audiovisual para la organización.

2.7. Nombre, tamaño y ubicación de la empresa

La empresa tendrá el nombre de La Oruga, por la capacidad que tiene de transformar mensajes en acciones. El tamaño será microempresa, teniendo en cuenta el número de empleados que tendrá desde un inicio, que serán máximo cuatro personas y los ingresos por actividades serán inferiores a 32.988 Unidades de Valor Tributario, de acuerdo con la clasificación empresarial del (Ministerio de Comercio de Colombia, 2019)

La ubicación de la empresa será principalmente en Bogotá, teniendo en cuenta que la mayoría del mercado se encuentra en la ciudad. No obstante, como se busca que La Oruga sea una empresa flexible y virtual, podrá operar para otras regiones del país.

2.8. Ventajas competitivas

Como se mencionó anteriormente, el equipo emprendedor de La Oruga cuenta con experiencia previa trabajando con el sector de las ESAL de las temáticas establecidas, lo cual crea una ventaja sobre cómo trabajan, cuáles son sus expectativas y qué objetivos buscan al momento de necesitar un servicio de comunicaciones estratégicas, esto permite tener un conocimiento de la forma de trabajar de este tipo de entidades, y al haber tenido la oportunidad de la inmersión dentro de estas empresas permite conocer cómo pueden estar organizadas este tipo de entidades, y así brindar una estrategia de comunicación adecuada y en caso de ser necesario ejecutar la estrategia de comunicación propuesta.

No obstante, más allá de conocer el sector, las ventajas competitivas que tiene La Oruga, que la diferencia de otras agencias del mercado son:

- **Metodología de diagnóstico, inmersión y trabajo:** La Oruga desarrolló una metodología para diagnosticar el estado de las comunicaciones de la organización, para realizar inmersiones alineadas con las expectativas tanto del área de comunicaciones como de los equipos directivos y finalmente, para trabajar de

manera eficiente y articulada. Esta está disponible en el capítulo 6.6. sobre Proceso de Investigación y Desarrollo, a través de esta metodología lo que se espera que hacer que el cliente sea parte del proyecto, y que pueda expresar lo que está sucediendo, para así ser escuchado por parte del equipo de la Oruga y en conjunto enfocarse en las necesidades en comunicaciones que tiene cada entidad.

- **Experiencia en conocimientos técnicos:** El reto principal de comunicación de las ESAL es el aterrizaje del lenguaje elevado al común y para ello se necesita una experiencia en conocimientos técnicos que permitan traducirlo sin caer en malversaciones. Un miembro del equipo emprendedor cuenta con más de siete años de experiencia en comunicaciones, especialmente en el tema de paz, por lo que conoce los mensajes clave y las audiencias interesadas en el tema, lo que evita que la compañía arranque de cero y comprenda el contexto de las organizaciones.
- **Mirada 360° de las comunicaciones:** La Oruga prestará servicios integrales en comunicación que incluyan las tácticas tradicionales de relacionamiento con medios y visibilización en redes sociales, pero incluirá dentro de sus servicios una asesoría en comunicación de 360° que articule todos los canales y diversidad de formatos, para que sean estrategias alineadas con las tendencias de comunicación y lleguen a nuevos públicos. Esto de la mano de un lenguaje amigable y alienado con las expectativas de las audiencias objetivo.

2.9. Resumen de las inversiones requeridas

Para arrancar su funcionamiento, La Oruga requiere de dos tipos de inversiones: una que tiene que ver con los elementos que se necesitan para desarrollar su trabajo (Tabla 2) y la otra

para funcionar por al menos tres meses, mientras empiezan a llegar los clientes y primero pagos (Tabla 3).

Tabla 2

Inversiones iniciales

<i>Producto o servicio</i>	<i>Valor unitario</i>	<i>Cantidad</i>	<i>Valor total</i>
Archivador (para los emprendedores)	\$ 750.000	2	\$ 1.500.000
Computadores sencillos (para toda la organización)	\$ 3.000.000	4	\$ 12.000.000
Computador para edición audiovisual	\$ 10.000.000	1	\$ 10.000.000
Escritorios (para los emprendedores)	\$ 500.000	2	\$ 1.000.000
Sillas (para los emprendedores)	\$ 300.000	2	\$ 600.000
Registro mercantil y formalización de la empresa	\$ 1.000.000	1	\$ 1.000.000

Nota: Esta tabla describe los enseres e inversiones que se necesitan para empezar a ejecutar el trabajo. Esta inversión no supera los 26.100.000. Elaboración propia adaptado de (Reyes, 2020)

Tabla 3

Inversiones para puesta en marcha

	<i>Meses</i>	<i>Valor</i>
Costos operativos	3,0	\$55.000.000,00
Nóminas	3,0	\$15.000.000,00
Marketing mix	3,0	\$8.125.000,00
Gastos fijos	3,0	\$4.433.000,00
Total		\$ 82.558.000,00

Nota: Para ver el desglose se esta inversión se puede ver en la Tabla 42

Capital de trabajo Inicial, en el capítulo 8 del presente trabajo. Elaboración propia basado en (Reyes, 2020) Aquí se indica que se proponen 3 meses del total estimado para poner en marcha la empresa.

2.10. Proyección de ventas y rentabilidad

Respecto a la proyección de ventas, se ha realizado una simulación con las ventas estimadas para los siguientes 4 años después de puesta en marcha la operación de la empresa se ha estimado la siguiente simulación.

Tabla 4

Proyección de Ventas

<i>Ingresos/ventas del primer año</i>					<i>% Crecimiento en ventas</i>				
	Nombre del producto o servicio	Un	Precio de venta unitario sin IVA	Ingresos totales	Año	2023	2024	2025	2026
1	Consultoría en comunicaciones	5	\$12.000.000	\$ 60.000.000	18%	100%	50%	20%	10%
2	Construcción de ejecución de estrategias de comunicación por proyecto	5	\$10.000.000	\$ 50.000.000	15%	100%	50%	20%	10%
3	Ejecución de estrategias de comunicación	5	\$15.000.000	\$ 75.000.000	23%	100%	50%	20%	10%
4	Consultoría y ejecución de estrategias de comunicación digital	5	\$ 20.000.000	\$100.000.000	31%	100%	50%	20%	10%
5	Creación y ejecución de estrategias de comunicación audiovisual	5	\$8.000.000	\$40.000.000	12%	100%	50%	20%	10%
Total				\$ 325.000.000	100%				

Nota: Elaboración propia adaptado de (Reyes, 2020)

Basados en las proyecciones de venta iniciales, se puede inferir que el proyecto es viable debido a una tasa interna de retorno superior al 42%, y la proyección de venta brinda una opción aceptable a nivel financiero, dado que si se puede solicitar un préstamo se pagará a 5 años, si la tasa de interés no supera el 20%.

2.11. Conclusiones financieras y evaluación de viabilidad

Teniendo en cuenta estos resultados, que son posibles, se han estimado los siguientes indicadores financieros:

Tabla 5

Viabilidad del proyecto

Tasa de evaluación del proyecto	20%
Valor presente neto (VPN)	\$ 139.266.208,51
Tasa interna de retorno (TIR)	48,82%
Periodo de Recuperación	2,19 años

Nota: Elaboración Propia, adaptado de (Reyes, 2020)

Con estos resultados se puede estimar que el proyecto es viable, pues resulta atractivo tanto a los emprendedores como para los inversores, dado que la tasa de recuperación resulta corta, y la tasa de retorno es superior al establecido al objetivo, siendo así los inversores recuperan su inversión en 2,19 años.

2.12. Equipo de trabajo

El equipo de trabajo de La Oruga se compone de dos personas. Sus perfiles se describen en la figura 4.

Figura 4

Equipo de trabajo La Oruga



Laura Clavijo:

- Comunicadora social y periodista, con siete años de experiencia asesorando en comunicaciones estratégicas a tomadores de decisiones, como senadores, comisionados, expertos en paz y líderes empresariales. Ha trabajado para el sector público, en la Presidencia de la República y el Congreso y para el sector privado, en agencias de comunicaciones y medios de comunicación.



Andrés Clavijo:

- Ingeniero de Sistemas especialista en Gestión de Proyectos de Ingeniería, certificado como Scrum Master (SMC) y Scrum Product Owner (SPOC). Sus habilidades están orientadas hacia la gestión de proyectos y gestión de producto, enfocados en desarrollo de objetivos para aquellos proyectos orientados hacia la implementación y desarrollo de software.

3. Análisis del sector

En el proceso de evaluación de viabilidad del modelo de negocio, el diagnóstico de variables externas que impactan a las organizaciones es más común hoy en día (Stephenson & Pandit, 2008). De esta manera, las empresas pueden evitar sorpresas estratégicas y asegurar su salud a largo plazo (Wheelen & Hunger, 2013). Con el objetivo de contar con un espectro amplio del sector en el que se va a desenvolver esta empresa, se caracteriza su sector y se analizan las variables que le pueden impactar, tanto del microentorno como en el macro entorno.

3.1. Caracterización del sector

Como se ha mencionado, La Oruga será una agencia de comunicaciones dirigida a crear estrategias de posicionamiento, reputación y relaciones públicas de Entidades sin Ánimo de Lucro que trabajen en construcción de paz y derechos humanos, desarrollo sostenible y protección del ambiente. Aunque existen otras agencias similares en el mercado, como las de marketing o publicidad, La Oruga hará consultoría a sus clientes para el manejo de las comunicaciones estratégicas de manera integral: tanto en públicos internos, externos y en canales digitales.

Por lo tanto, el sector donde se ubica el emprendimiento es el de agencias de comunicación. No obstante, fuentes como Colombia Productiva, el Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales – DIAN- y el Departamento Nacional de Planeación no tienen una caracterización tan específica, por lo que el monitoreo de su crecimiento y desarrollo ha estado en manos de publicaciones o agencias especializadas como lo son Agency Scope y Revista P&M. El primero publica bianualmente un estudio de cómo avanza las agencias de comunicaciones en Colombia (y en otros países de Latinoamérica) y el segundo, anualmente entrega un informe sobre el comportamiento del sector.

Por lo tanto, para analizar el sector se tuvieron en cuenta los estudios anteriormente mencionados y las fuerzas que pueden impactar a los clientes directos de La Oruga, pues al ser tan específicos, se consideró clave monitorear los comportamientos que los pueden impactar.

3.2. Análisis de las fuerzas que lo impactan

Como pilar de la administración estratégica, los profesores norteamericanos (Wheelen & Hunger, 2013) han sugerido analizar los entornos macro y micro de las empresas, a través de dos metodologías: el método PESTEL y las Cinco Fuerzas de Michael Porter, profesor de la Escuela de Negocios de Harvard. Esta última es útil para analizar en microentorno y a la competencia.

3.2.1. Análisis PESTEL

Para el macroentorno, se utilizó el método PESTEL, el cual analiza las variables políticas, económicas, socioculturales, tecnológicas, ecológicas y legales que inciden en un negocio. **(Wheelen & Hunger, 2013)** sugieren que unas fuerzas pueden ser más importantes que otras por lo que en el análisis se incluyó una calificación de 1 a 10, donde 1 es muy poco importante para La Oruga y 10, muy importante. En la Tabla 6: Matriz de Análisis PESTEL se evidencia el análisis del macroentorno.

Tabla 6: Matriz de Análisis PESTEL

Factor	Variable	Calificación
Político	La implementación del Acuerdo de Paz genera oportunidades para que las ESAL incidan en su acompañamiento y divulgación.	8
	Las ESAL buscan incidir en la creación/implementación de políticas de protección al medio ambiente, a través de estrategias de comunicación.	6
	Las decisiones de autoridades locales en materia de paz, desarrollo sostenible y protección del ambiente inciden en los proyectos que estas pueden ejecutar, con oportunidades de comunicación.	8
	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, 2021)	4
	Inversión extranjera gestionada por el Gobierno Nacional para la implementación del Acuerdo de Paz, migración venezolana, mitigación de la pobreza genera oportunidades de comunicación. En el 2020, Colombia recibió 1.2 billones de pesos en donaciones de EEUU para la paz (El Tiempo, 2021)	8
Económico	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 Ortégón & Gomez Paz, 2018)	7
	La volatilidad del costo de las divisas internacionales (especialmente dólares y euros) impacta en los recursos económicos que 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, 2021)	10
	En el país existe un régimen muy estricto para garantizar los pagos a la seguridad social de los trabajadores formales.	4
	En Colombia se invirtió el 30% de los 6,4 billones de dólares que se han invertido en América Latina para promover el emprendimiento. Esto además porque la aparición de startups	8

	en el país ha aumentado un 236% en 2021, en comparación con 2019 (CESA, 2022)	
	Desde 1997, viene disminuyendo la tendencia de la relación cliente-agencia. Mientras en 1997 era 7.2 años, para 2010 se ubicó en 4. (The Bedford Group, 2002)	9
	Entre el 2018 y el 2020 disminuyó siete puntos la intención de cambio de agencias creativas, mientras que para las agencias de digital, disminuyó 10 puntos. (Agency Scope, 2020)	9
	En comparación con países de la región, como Chile, México y Argentina, Colombia es el país en donde los anunciantes menos cambian de agencias de comunicaciones. (Agency Scope, 2020)	8
	En 2020 aumentó el número de agencias (creativas y de medios) con el que trabajan las empresas, pasando de 3 a 4, desde 2016. (Agency Scope, 2020)	8
Social	La migración venezolana representa enormes oportunidades de llegada de talento humano al país. (Medina & Suarez, 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 en contra de los Gobiernos que afecten la paz, el ambiente y la sociedad incentiva el trabajo de acompañamiento de las ESAL.	4
	La creciente prioridad del enfoque de género en las política nacionales y regionales aumenta la oportunidad para que las ESAL acompañen proyectos de este tema y se generen oportunidades de comunicación.	4
	Para 2021, en Colombia aumentaron los usuarios de redes sociales en un 7,2% con respecto a 2020 (Hootsuite y We Are Social, 2022)	10
Tecnológico	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, 2020)	6
	La innovación permanente de equipos tecnológicos es un factor a tener en cuenta para la generación de contenidos en la agencia.	5

	El incremento de la sensibilidad frente a la conservación de recursos naturales y el ambiente genera oportunidades de pedagogía para las ESAL y para La Oruga.	8
Ecológico	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, fracking y la minería ilegal afecta los recursos ambientales de las comunidades.	6
	La Confederación colombiana de ONG ha publicado una hoja de ruta sobre cómo este tipo de organizaciones aportan a los ODS.	9
	La Ley Naranja crea líneas de financiación para emprendimientos pertenecientes a las industrias creativas, como La Oruga. (Congreso de la República, 2017)	10
Legal	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 & Acopi, 2020)	9
	La ley de crecimiento económico (Congreso de la República, 2019) y el Decreto 286 de 2020 establecieron beneficios tributarios para empresas de economía naranja, como lo sería La Oruga.	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

Nota: Esta tabla analiza el macroentorno de las agencias de comunicaciones, así como de las ESAL. Elaboración propia

En el análisis PESTEL, las calificaciones más altas se las llevan las variables sociales y económicas, ya que son las que inciden directamente en la operación de la agencia y en la de sus clientes. Por ejemplo, que desde 1997 venga disminuyendo el promedio de años de relación cliente-agencia (The Bedford Group, 2002) genera una alarma sobre cómo consolidar las relaciones con los clientes potenciales. Así mismo, la disminución de la intención de cambio de agencia por parte de corporativos (Agency Scope, 2020). Ahora, en cuanto a los factores que incide en la operación de las ESAL, el monitoreo a la implementación al Acuerdo de Paz son oportunidades de negocio para estas organizaciones. Que el porcentaje de avance sea de apenas un 30% después de 5 años de firmado (Instituto Kroc de Estudios Internacionales, 2021) pone importantes retos en la sociedad civil para continuar insistiendo en su implementación.

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: Ley 2069 de 2020 y la Ley 1780 de 2016, respectivamente. Otra variable importante para La Oruga es el creciente uso de las redes sociales por parte de la población colombiana. La plataforma Hootsuite, que monitorea el uso de redes sociales en el mundo, reportó que, en el 2021, en Colombia aumentaron los usuarios de redes sociales en un 7% con respecto a 2020, así como lo usuarios de internet en un 2%, por lo que representa retos importantes en la innovación de la comunicación digital para La Oruga.

Ahora, una variable económica que impacta a la agencia es la devaluación del peso colombiano frente a divisas internacionales como el dólar o el euro, teniendo en cuenta que varias de las Entidades Sin Ánimo de Lucro se financian con recursos de cooperación internacional por lo que puede impactar en los presupuestos de estas organizaciones para la contratación de los servicios de La Oruga.

A las variables que impactan directamente a las ESAL, se les otorga una calificación variable de 6 puntos, ya que no pueden pasar desapercibidas porque de su trabajo y sus proyectos, depende la empresa.

3.3. Análisis de los competidores

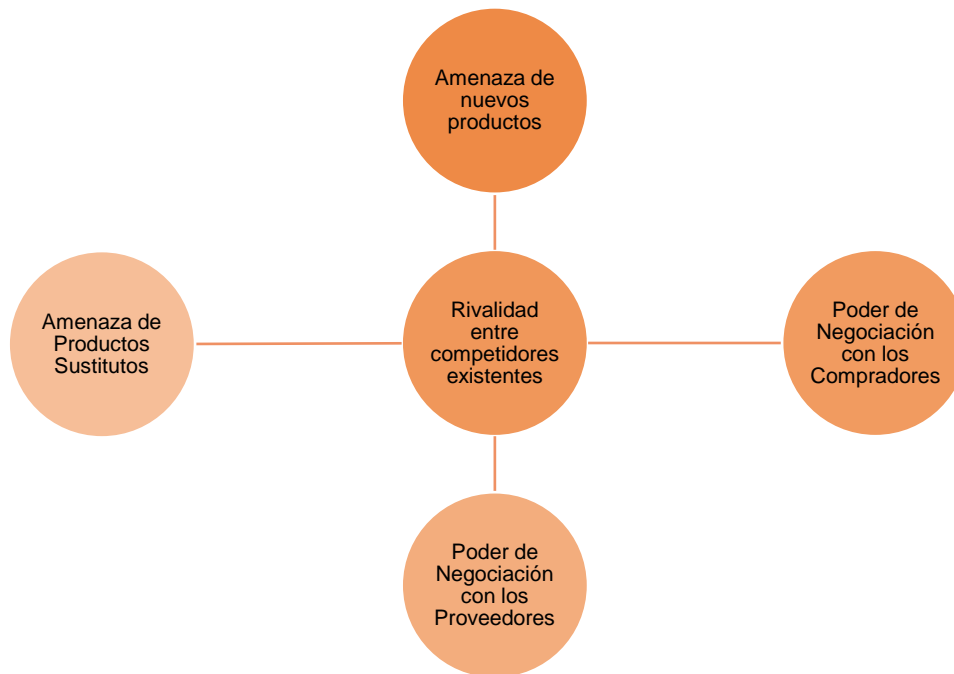
Para el microentorno y los competidores, se utilizó la metodología de las cinco fuerzas de Michael Porter. Este reconocido economista definió 5 fuerzas competitivas básicas para medir la intensidad de la competencia en la industria de las empresas. Así mismo, definió que el poder de estas 5 fuerzas “determina el máximo potencial de beneficios de la industria, donde el potencial de beneficios se mide en relación con el rendimiento a largo plazo sobre el capital invertido” (Porter, 1980)

Así mismo, para complementar el ejercicio de análisis, se utilizó la guía de **(Ehmke, Fulton, & Akridge, 2017)**, diligenciada en el anexo 1 de este trabajo. Este formato brindó una visión respecto a los temas relacionados con estas cinco fuerzas, y permite evaluar la propuesta respecto al mercado macro, así como determinar la ventaja competitiva. Para este análisis, se tuvo en cuenta el microentorno de las agencias de comunicación y sus competidores. Las variables evaluadas fueron:

- 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

Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter



Nota: La figura evidencia las variables que impactan en el microentorno de las organizaciones. Adaptado de (Porter, 1980)

La fuerza sobre el poder de negociación con los proveedores muestra cuánto control se puede tener sobre los proveedores o, al contrario, cuánto control posee los proveedores sobre la empresa. Esto puede variar de acuerdo con la cantidad de proveedores que pueda tener una empresa, o al nivel de negociación.

En el caso de La Oruga, sus proveedores son diversos, entre los que se encuentran desarrolladores web que construyan y gestionen páginas web, diseñadores gráficos, e impresores de publicaciones. Frente al primer sector, el de software y TI, Colombia tiene una demanda interna fuerte, especialmente del sector de las comunicaciones y el capital humano es calificado y costo eficiente (ProColombia, 2019). Por otro lado, el sector de comunicación grafica e impresiones se vio altamente afectado por cuenta de la pandemia del covid-19,

cayendo un 12% en su producción y tuvo pérdidas por cerca del 50%, entre 2019 y 2020, teniendo en cuenta además que su cadena de valor sufrió enormes impactos por cuenta de los confinamientos (Andigraf, 2021) entonces es un sector que aún está en recuperación. Teniendo en cuenta lo anterior, el emprendimiento tiene una fuerza muy grande sobre los proveedores, debido a:

- Existe un gran número de proveedores potenciales de insumos: el negocio tiene proveedores sencillos. Hay una alta oferta 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 La Oruga los proveedores son importantes, y contribuyen al 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 se especializan en otras verticales que no necesariamente podrían vender esta opción directamente.
- Se pueden encontrar productos sustitutos: Si. En el mercado existen más de 300 agencias de comunicación y mercadeo (Revista P&M, 2019) que pueden ejecutar el trabajo de La Oruga. No obstante, la especialidad en ESAL y temas específicos es lo que nos hace competitivos y diferentes.

En el poder de negociación con los compradores, la profesora (Gómez, 2016) del Colegio de Estudios Superiores de Administración (CESA) investigó sobre la relación de las agencias de comunicación y los clientes. Este estudio arrojó que los clientes de las agencias esperan que

estas sean un socio asesor estratégico, además de creativo, que genere confianza, solidez y respaldo. Así mismo, consultó a los clientes de agencias sobre cómo evalúan el desempeño y encontró que el nivel de satisfacción es alto, por lo que el poder de negociación de los compradores es alto, también.

Para el caso de La Oruga, es necesario establecer qué tan concentrados están los clientes dentro del mercado:

- La empresa tiene clientes potenciales especializados y el equipo emprendedor está alineado con esa especialidad.
- El producto es un gasto significativo para los clientes, pero el valor en contraprestación es mayor, si se calcula en términos de reputación, posicionamiento e incidencia.
- Los servicios ofertados no son únicos, pero si es especializados en las necesidades del tipo de cliente.
- Se puede apreciar que los clientes, más que intentar hacer estrategias, 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.

Sobre amenaza de nuevos competidores, (Gómez, 2016) también señala que la recomendación de agencias y el voz a voz es un elemento clave en la decisión por otros competidores. Así mismo, la deserción de clientes es una amenaza que pone en entredicho la reputación de la agencia. Ahora, la propuesta de valor de La Oruga incluye el conocimiento en los temas escogidos y la experiencia sobre cómo funcionan este tipo de organizaciones, por lo que están alineados con las necesidades de los clientes. Generalmente, las agencias de

comunicación (a nivel macro), están orientadas a la venta de productos específicos. Lo que La Oruga ofrecería es comunicar un mensaje acorde a las necesidades del cliente.

- La empresa o el mercado no tienen procesos únicos. La Oruga cuenta con una metodología que permite establecer un modelo de trabajo con el que los clientes se sientan comprendidos.
- Los clientes son incomprensibles para el competidor, por esta razón no son leales.
- Un competidor no tendría ninguna dificultad en obtener los recursos necesarios para competir con nuestra empresa, pero si el conocimiento en el tipo de cliente, y saber cómo abordarlo, por ello la metodología es tan importante en este mercado.

Sobre amenaza de productos sustitutos, se hallaron las siguientes conclusiones:

- El producto es comparable favorablemente, pero la especialidad de La Oruga en las temáticas no.
- El cambiar el producto es bastante difícil, pues el valor agregado que ofrece La Oruga es el conocimiento en los temas específicos de las ESAL articulado con estrategias idóneas y aterrizadas que los posicionen y les generen reputación.
- Como se registró 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.

Y finalmente, frente a Rivalidad entre los competidores, se enfocará en esas ventajas competitivas de la empresa, y como se diferencia de los competidores.

- Aunque el número de competidores podría ser amplio, la creación de estrategias de comunicación en el nicho de mercado escogido se puede satisfacer de una forma muy ajustada a las necesidades del mercado y estableciendo una metodología clara para el cliente.

- Los competidores han querido orientar su estrategia a intentar vender un producto o servicio, pero el mercado de las ESAL no tiene necesariamente productos y servicios por vender, sino conocimiento, incidencia, análisis y acciones sociales.
- El tipo de cliente seleccionado ha intentado 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 pues no conocen su funcionamiento y su manera de operar.

3.4. Análisis de oportunidades y amenazas

Teniendo en cuenta el análisis del macro y del microentorno, se concluyeron las oportunidades y amenazas de La Oruga, agregando las fortalezas y debilidades internas, a través de una matriz DOFA. Esta matriz no solo permite la identificación de competencias de una empresa, si no la detección de oportunidades por aprovechar, así como las amenazas del entorno que pueden afectar su operación (Wheelen & Hunger, 2013).

Tabla 7: Matriz DOFA de La Oruga

		EXTERNO	
		<i>Oportunidades</i>	<i>Amenazas</i>
1	Amplia disponibilidad de proveedores para complementar las estrategias propuestas, esto hace que se puedan escoger distintos proveedores y no contar con la dependencia de unos pocos.	1	Costumbres y culturas arraigadas que desconfían en la innovación, la forma como trabajan las ESAL no siempre son evaluadas internamente, por lo cual cambiar las costumbres puede ser difícil
2	El nicho de negocio se encuentra en expansión, las ESAL vienen creciendo actualmente, por ende, el mercado crecería.	2	El mercado puede preferir precio antes que la solución integral a sus necesidades. Esto amenaza la propuesta de valor si el cliente no se involucra en el proceso y en el costo que lleva plantear la estrategia.
3	Existen pocos negocios similares interesados en el nicho de mercado seleccionado, lo cual hace atractivo que empresas como la Oruga existan	3	El cliente puede no tomar los servicios de La Oruga debido a experiencias negativas en el pasado, por el poco entendimiento del sector.

	para satisfacer las necesidades del cliente	
4	Conocimiento específico para ingresar al mercado, el equipo emprendedor conoce como trabajan actualmente las ESAL por su experiencia.	4 Existen productos sustitutos, en la actualidad hay formas similares de proponer una estrategia en comunicación, lo cual significa una competencia directa.
5	Una metodología innovadora, basada en los dolores y alegrías de los clientes permite que la propuesta de valor apunte a sus necesidades, lo cual la hace atractiva.	5 Proyectos muy cortos que demandan cantidad por encima de calidad.
6	Adaptación digital y tecnológica de las comunicaciones del cliente, con la experiencia en implementación y desarrollo de estrategias digitales las ESAL tendrán la oportunidad de llegar al mundo digital.	6 Escasez de financiación internacional por contexto nacional, las ESAL se mantienen con financiación internacional, si esta es escasa no podrán adquirir los servicios propuestos por La Oruga.

INTERNO

	Fortalezas	Debilidades
1	Experiencia de trabajo con el mercado objetivo, el equipo emprendedor cuenta con experiencia de como trabajar en el sector.	1 Falta robustecer estrategia de captación de clientes, aunque los emprendedores sepan realizar el trabajo, su debilidad es la captación de clientes.
2	Conocimiento del mundo digital del nicho para que las ESAL puedan sacar provecho de las estrategias digitales.	2 No hay un plan para fidelizar a los clientes además del buen servicio y la metodología.
3	Línea de negocio para generar alianzas con los clientes, la Oruga no solo desea clientes, también desea como aliados a las ESAL.	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, enfocado en el nicho de mercado.
6	Se conoce como operan las finanzas del mercado objetivo	6

Nota: Esta tabla describe las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades que se diagnosticaron para La Oruga.

Ahora, con la información aportada en la Tabla 8, se plantearon estrategias específicas, que, cruzando las cuatro variables de la metodología, permiten formular estrategias para enfrentar esas amenazas y debilidades.

Tabla 8: Estrategias para las debilidades y amenazas de La Oruga

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 los clientes, adaptado al lenguaje usado tradicionalmente, pero haciendo una transición a narrativas y canales más modernos.
F3- F6- O3- O4	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.
D4 – O2	Desarrollar una estrategia de comunicación y marketing para darse a conocer, enfocándose en los colaboradores de la empresa.	D3 – A4	Enfocar las propuestas 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 propuestas.

Nota: Elaboración propia

3.5. Conclusiones sobre la viabilidad del sector

Partiendo del análisis del macroentorno, se puede concluir que La Oruga ingresa con ventajas competitivas importantes para operar en Colombia. Los beneficios e impulsos económicos y legales que se han desarrollado en el país propician un buen entorno para este tipo de negocios. Así mismo, los retos sociales y ambientales que están enfrentando distintas regiones del país y la presencia de cooperación internacional para hacerles frente, se traducen en importantes oportunidades de negocio para un emprendimiento como La Oruga. No obstante, es importante tener en cuenta los obstáculos económicos que enfrentan los emprendimientos en el arranque, por lo que es importante contar con un catálogo de servicios robusto, innovador y que marque la diferencia frente al segmento de clientes escogido, para lograr un equilibrio financiero en el corto plazo.

Por otro lado, en el análisis del microentorno, es importante tener en cuenta que el sector de las agencias de comunicaciones es bastante exigente y demanda creatividad, innovación y sentido de oportunidad. Hay muchas empresas de este tipo en el mercado con una reputación sólida con las que se entraría a competir, pero con la metodología de trabajo que propone La Oruga (Ver Figura 29) que hace más eficiente la inmersión y acelera la ejecución de las estrategias, se puede sobresalir con la propuesta de valor. Además, las necesidades crecientes de segmentación permiten ofrecer servicios de consultoría a la medida de los clientes, en donde encontrarán todo lo que necesitan con un solo aliado.

4. Validación e investigación de mercado

En el capítulo anterior, se evidenciaron los escenarios a los que se va a enfrentar La Oruga al momento de iniciar su operación y se diagnosticaron cuatro estrategias para superar de antemano las amenazas o debilidades que se puedan presentar, tanto en el macro como en el micro entorno. Entonces, teniendo en cuenta estas estrategias (Tabla 8), a continuación, se describe cómo La Oruga va a ingresar al mercado para implementarlas, cómo abordará a sus clientes potenciales, cuál será esa propuesta de valor con la que los va a conquistar y la investigación de mercado para diagnosticar la eficiencia de esta propuesta empresarial. Primeramente, es importante tener en cuenta las tendencias de este mercado.

4.1. Tendencias del mercado

De acuerdo con (Giraldo Suarez, 2022) para el 2022 existen diez tendencias en el mercado de la consultoría en comunicaciones. En la Figura 6

Tendencias del mercado de consultoría en comunicaciones se evidencian cuáles.

Figura 6

Tendencias del mercado de consultoría en comunicaciones

TOP 10 DE TENDENCIAS

- Análítica de datos / Big Data
- Análisis de consumo
- Sostenibilidad ambiental
- Proyectos TIC / 4Ri; tecnologías emergentes
- Marketing y campañas digitales
- Turismo
- Gestión de comunidades
- Consultoría de imagen
- Productos audiovisuales disruptivos: multiplataforma, 3D, realidad aumentada y realidad virtual
- Eventos híbridos



TENDENCIAS
Desarrollo de consultorías

Nota: Adaptado de (Giraldo Suarez, 2022)

Hay dos tendencias que caben dentro de este trabajo de investigación: la tendencia en sostenibilidad ambiental y la de gestión de comunidades.

La primera se refiere a la visibilización y construcción de reputación de empresas u organizaciones que le apuestan a la sostenibilidad ambiental, independiente de su campo de acción (Giraldo Suarez, 2022). Esta se puede dar a través distintos canales, pero lo clave es que articule las acciones empresariales con las de comunicación, evitando que no vayan por separado o sean incoherentes. Lo anterior va en línea con la propuesta de valor de La Oruga, de asesorar a Entidades sin Ánimo de Lucro que trabajan temas de desarrollo sostenible y protección del ambiente.

Por otro lado, la tendencia de Gestión de Comunidades se refiere a la creación, construcción y manutención de comunidades, especialmente con un enfoque digital, a través de las cuales se consolidan grupos de apoyo o de interacción sobre temáticas relacionadas con el quehacer de las organizaciones o las marcas (Giraldo Suarez, 2022). Esta es una tendencia que impone retos de cocreación de estrategias con las audiencias para que sean el centro de la interlocución. Lo anterior también va en línea con la tendencia de *Human-centric marketing* para el 2022 (Cardona, 2021). Esta consiste en poner en el centro de la comunicación a las personas y audiencias. Por lo tanto, que La Oruga vaya a implementar una metodología que ponga en el centro a las audiencias clave para las ESAL, se enmarca en esta tendencia del mercado.

Ahora bien, otros análisis del mercado de las comunicaciones y el marketing han señalado el incremento de las inversiones para el posicionamiento en redes sociales de las compañías y organizaciones. De acuerdo con el reporte de comportamiento del Marketing para 2021 de (HubSpot, Litmus, & Wistia , 2021) para los próximos años, las empresas van a incrementar

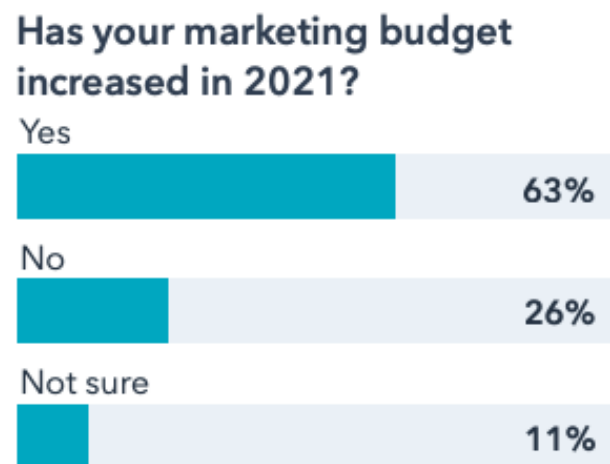
sus presupuestos para marketing y los medios para utilizados para estas inversiones son las redes sociales y la página web. Esto lo evidencian las Figura 7

Respuesta sobre incremento de presupuesto en marketing y

Figura 8

Figura 7

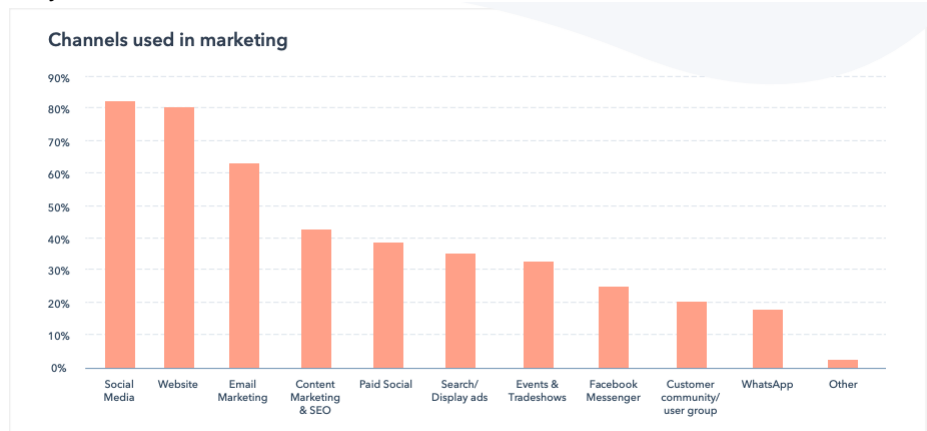
Respuesta sobre incremento de presupuesto en marketing en la encuesta empresarial de HubSpot, Litmus y Wistia.



Nota: Adaptado de (HubSpot, Litmus, & Wistia , 2021)

Figura 8

Respuesta sobre los canales más usados para marketing en la encuesta empresarial de HubSpot, Litmus y Wistia.



Nota: Adaptado de (HubSpot, Litmus, & Wistia , 2021)

Así mismo, el último reporte de reputación empresarial a nivel mundial, The Reprack Company (2021), señaló que aquellas empresas y organizaciones que se enfocan en estrategias corporativas y de comunicación enfocadas en los ciudadanos, inciden positivamente en su reputación. De hecho, de acuerdo con este mismo estudio, aquellas estrategias que tienen una influencia positiva en la sociedad, tienen un nivel de reputación más alto, en todas las generaciones. En la Figura 9

Variables de “Ciudadanía” que aportan a la reputación *de organizaciones* se evidencia esta afirmación.

Figura 9

Variables de “Ciudadanía” que aportan a la reputación de organizaciones

Citizenship	RepTrak				
	18-24	25-34	35-44	45-64	Overall
Acts responsibly to protect the environment	64.5	68.2	68.9	67.9	67.6
Has a positive influence on society	70.3	72.6	72.8	72.2	72.1
Supports good causes	67.2	69.8	69.8	68.0	68.7

Nota: Esta gráfica evidencia de qué manera varió la valoración de reputación de las organizaciones analizadas por RepTrack cuando las comunicaciones hablaban de ciudadanía. El análisis se desglosó en tres factores: acciones responsables para proteger al medio ambiente, influencia positiva en la sociedad y el apoyo a buenas causas. Las respuestas se clasifican por edades. Adaptado de (The RepTrack Company, 2021)

En conclusión, este emprendimiento está alineado con las tendencias del mercado en cuanto a temáticas, inversiones y clientes potenciales, teniendo en cuenta que estos últimos tienen como finalidad última incidir en los comportamientos de un grupo de personas o comunidades, por lo que la comunicación es un gran aliado.

4.2. Localización

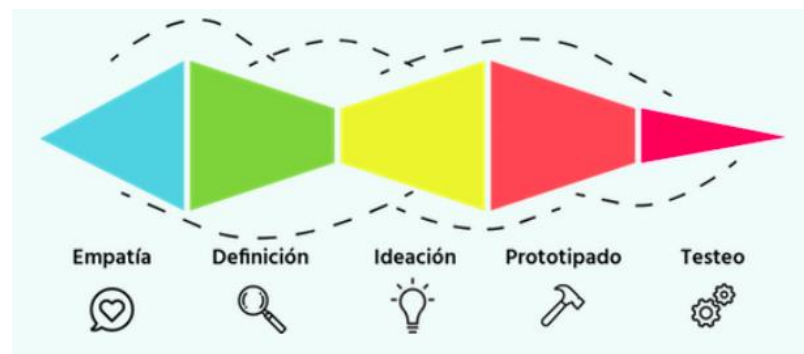
Teniendo en cuenta que Bogotá es la ciudad de Colombia que más concentra Entidades sin Ánimo de Lucro, 3.755 de acuerdo con la (DIAN, 2022) (Ver gráfica 3 pág. 23), seguido del departamento de Antioquia con 2.715, La Oruga estará ubicada en la capital colombiana. No obstante, gracias a que el equipo de trabajo será remoto y estará dotado de las herramientas tecnológicas necesarias para desarrollar sus proyectos, el alcance puede ser nacional.

4.3. Perfil del cliente

Para construir el perfil de los clientes para La Oruga, y para que la propuesta de valor encajara con sus necesidades y oportunidades, se utilizaron las herramientas mapa de empatía y perfil de persona. Ambas se implementan en la metodología *Design Thinking*, creado por el diseñador inglés Tim Brown (1987), que la definió como “un enfoque de innovación centrado en el ser humano que se basa en las herramientas de un diseñador para integrar las necesidades de las personas, las posibilidades de la tecnología y los requisitos para el éxito empresarial”. Como el negocio de las comunicaciones está enfocado en incidir en la toma de decisiones de la gente, esta metodología centrada en las personas es idónea para identificar a los clientes. El Design Thinking propone cuatro fases:

Figura 10

Etapas de Design Thinking



Nota: Adaptado de (Brown, 1987) y tomado de (Designthinking.es, 2018)

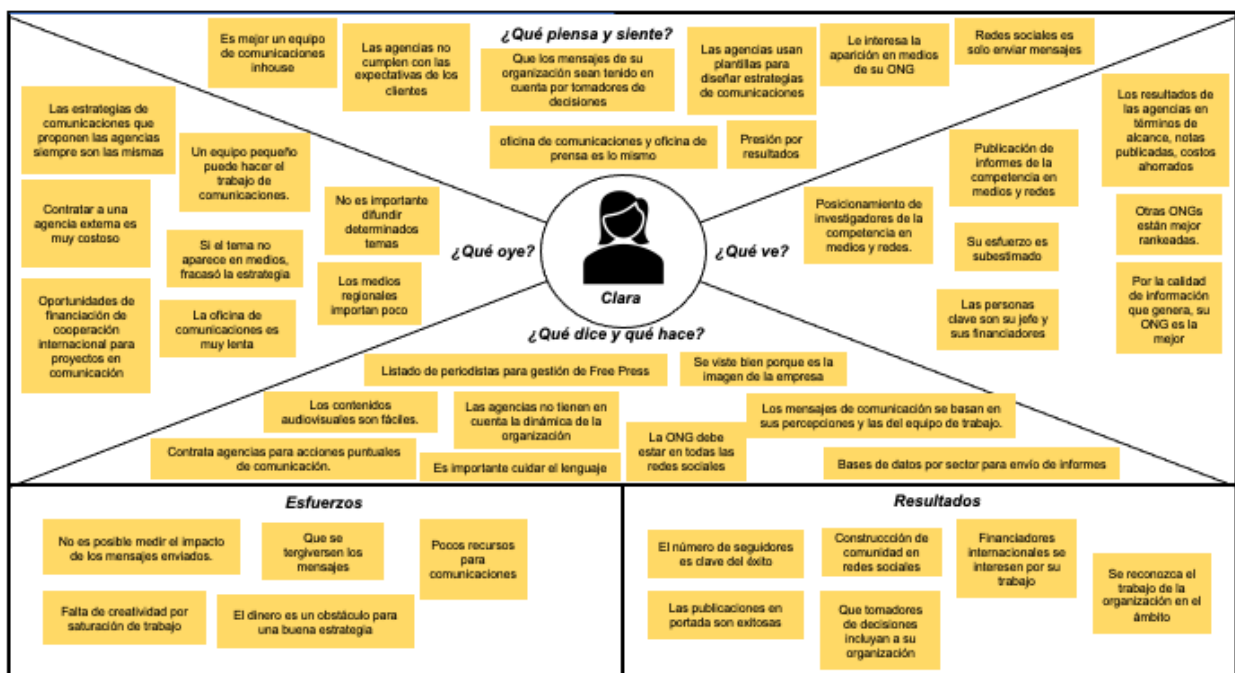
En la fase uno, Empatía, busca identificar las necesidades entorno de los usuarios a los que va a atender la empresa. El objetivo es ponerse en los zapatos de los clientes para generar soluciones que sean consecuentes con sus realidades (Brown, 1987) Por lo tanto, se utilizó la herramienta mapa de empatía, para personalizar, caracterizar y conocer al segmento de clientes (Prim, 2021). En el mapa de empatía se tiene en cuenta lo que ve, lo que siente, lo que escucha, en qué se esfuerza y cuáles son los resultados que se esperan el perfil a evaluar.

En este caso, se implementó el mapa con un perfil llamado Clara. Ella es la encargada de comunicaciones de una Entidades 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. El desarrollo de esta herramienta está en la Figura 11

Mapa de Empatía de "Clara".

Figura 11

Mapa de Empatía de "Clara"




Así mismo, con el fin de analizar otro perfil de cliente potencial, se acudió a la herramienta de perfil persona, también utilizada en la metodología Design Thinking (Brown, 1987). Esta consiste en describir a una persona ficticia con característica de un grupo de usuarios. En la descripción se incluye las metas, frustraciones, competencias, habilidades, experiencia con la tecnología o contexto (Designthinking.es, 2018) del perfil escogido. Para este caso, se realizó el perfil persona (Figura 12) 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.

Figura 12

Perfil de persona

Catalina es la encargada de comunicaciones de ARKO, una organización sin ánimo de lucro que analiza los contextos sociales de la educación en Colombia. Han ganado prestigio por la calidad de sus investigaciones, pero se han quedado en el círculo de expertos. Quieren ampliar sus fronteras.



Catalina Romero
"Las comunicaciones son nuestra ventana al mundo"

Demografía	<p>Profesión: Comunicadora social Ingresos: Medio-alto Edad: 45 años</p>
Personal	<p>Casada con dos hijos universitarios. Perfeccionista y exigente. Gran experiencia en comunicaciones y estrategia.</p>
Tecnología	<ul style="list-style-type: none"> - Iphone 11 - Facebook y Linked In - Computador MacBook Air - No maneja herramientas de edición.
Motivaciones	<ul style="list-style-type: none"> - Quiere que las comunicaciones de la organización tengan la importancia a nivel directivo. - La motiva obtener financiación internacional para proyectos en comunicación. - Más adelante quiere trabajar con Naciones Unidas.

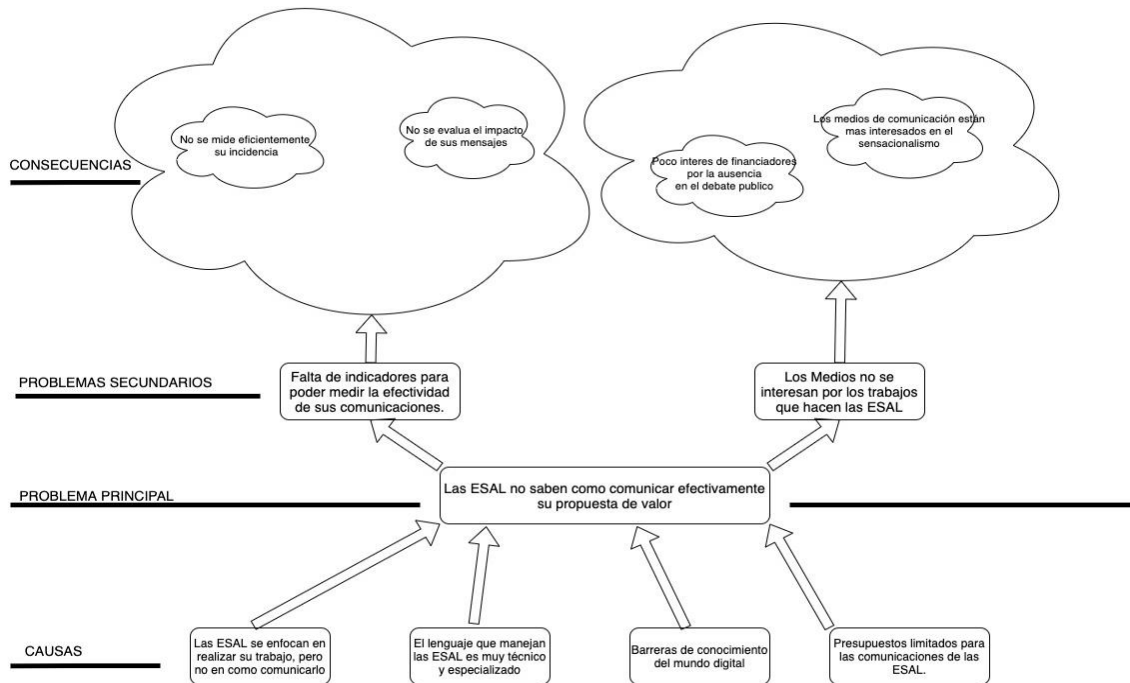
Objetivo	Escenario	Características	Acciones
<p>La junta directiva de la organización donde trabaja Catalina quiere posicionar en medios de comunicación y redes sociales los análisis que generan.</p>	<p>Reunión de trabajo con el comité directivo de la organización.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Catalina no tiene equipo. Se encarga sola del tema de prensa, actualización de la página web y relacionamiento con medios. - La organización tiene poco presupuesto para mantener un equipo inhouse. 	<p>Han decidido destinar presupuesto de algunos proyectos para contratar una agencia de comunicaciones que apoye a Catalina. La agencia debe entender el accionar de ARKO y tener sensibilidad social.</p>

A partir de las dos herramientas anteriores, se permitió establecer que los clientes potenciales de La Oruga conocen el universo de las comunicaciones y tienen claras sus necesidades, pero plantean enormes retos en el posicionamiento de las organizaciones y el desarrollo de contenido de valor que les genere reputación, identidad y capacidad de incidencia.

Con el fin de complementar los perfiles y ahondar más en la caracterización de los clientes, se hace necesario diagnosticar los problemas a los que se enfrentan las organizaciones sin ánimo de lucro al momento de comunicar o generar incidencia política. Para ello se utilizó la herramienta Árbol de Problemas, la cual consiste en diagramar problemas, causas y efectos de manera organizada, para encontrar relaciones causales (DFID, 2003)

Figura 13

Árbol de Problemas



Con las metodologías implementadas, el perfil del cliente es una persona o grupo de personas trabajadoras de Entidades sin ánimo de lucro que buscan incidir en la construcción de políticas públicas para que sus análisis, estudios y comunidades sean tenidas en cuenta. Esa incidencia se realiza, entre otras formas, a través de estrategias de comunicaciones, pero enfrentan barreras de lenguaje, tecnicismos, indicadores y metodologías para que estas sean efectivas. Estos perfiles, generalmente, se enfrentan a mucha presión por lograr resultados en comunicación y por cuidar las palabras que se utilizan en los canales, para evitar caer en imprecisiones que generen falsas expectativas en sus usuarios. A partir de este perfil, se identificaron las necesidades y oportunidades para la propuesta de valor.

4.4. Necesidades y oportunidades del cliente

Determinar las necesidades y oportunidades del cliente, hace parte de la segunda fase de la metodología Design Thinking: definición. Esta consiste en depurar la información de la fase anterior y conservar lo que puede generar valor a la propuesta, como lo son los problemas que tienen los clientes, así como las soluciones que la empresa puede plantear (Designthinking.es, 2018). A continuación, se presentan las necesidades y oportunidades de los perfiles de clientes de La Oruga:

Tabla 9

Necesidades y Oportunidades de clientes potenciales

Necesidades	Oportunidades
Digitalización de productos	Optimización de redes sociales para crear comunidades digitales
Estrategias de posicionamiento en la opinión pública	Construcción de estrategias de comunicaciones internas que concienticen de la importancia de la comunicación estratégica externa.
Optimización de presupuestos de comunicaciones	Mejoramiento de perfiles de diseño, más amigables, pedagógicos e innovadores.
Calidad de contenidos audiovisuales para pedagogía	Construcción de indicadores de gestión en comunicaciones
Pedagogía sobre efectividad de las comunicaciones.	Posicionamiento como líderes de opinión.
Indicadores de comunicaciones y eso cómo se traduce en incidencia.	Alianzas con otras organizaciones para incidir en temáticas clave.
Equipo de trabajo óptimo	Asesoría en comunicación efectiva.
Uso del lenguaje cercano	
Reputación e identidad	
Equipo creativo	

Nota: Elaboración propia

4.5. Propuesta de valor

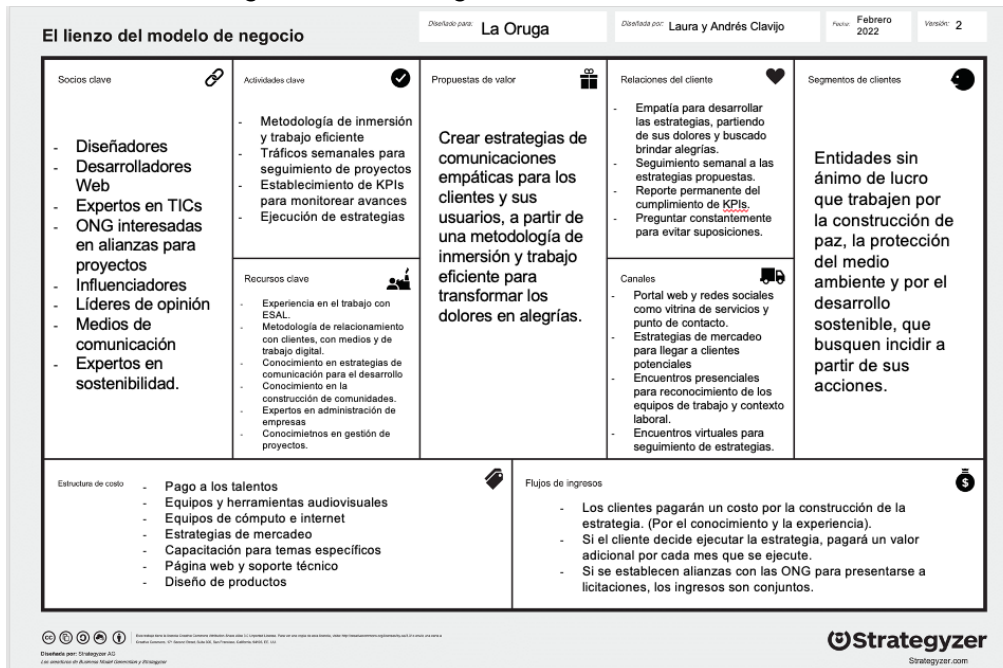
La tercera fase de la metodología Design Thinking se denomina Ideación. Esta consiste en generar escenarios e ideas que brinden soluciones a los clientes propuestos (Designthinking.es, 2018). Estas ideas se consolidaron en dos herramientas de la metodología Business Model Canvas: el lienzo de modelo de negocio y el lienzo de propuesta de valor.

Ambas herramientas van a permitir conectar los dolores de los clientes, con los generadores de alegría a partir de la propuesta de valor de la empresa (Osterwalder & Pigneur, 2015). La Figura 14 describe el lienzo de modelo de negocio.

A partir de este lienzo, se identificó la propuesta de valor (que incluye los recursos, las actividades y los aliados), con el segmento de cliente, como lo sugiere (Osterwalder & Pigneur, 2015) para construir la propuesta de valor de La Oruga (Figura 15).

Figura 14

Lienzo de modelo de negocio de La Oruga



Nota: Adaptado de (Strategyzer AG, 2020) y (Osterwalder & Pigneur, 2015)

Figura 15

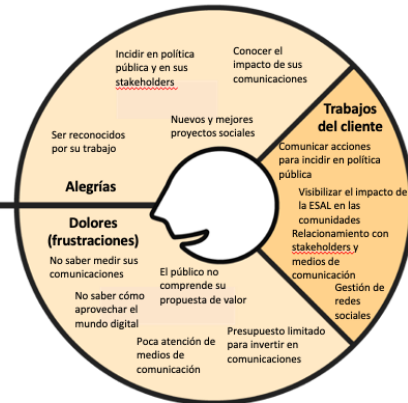
Lienzo de propuesta de valor

Lienzo de propuesta de valor



Propuesta de valor:
Estrategias de comunicaciones empáticas, a partir de una metodología de inmersión y trabajo eficiente para transformar los dolores en alegrías.

Compañía: La Oruga
Producto o servicio: Estrategias de comunicación para ESAL



Segmento de mercado: Entidades sin ánimo de lucro que trabajen por la construcción de paz, la protección del medio ambiente y por el desarrollo sostenible, que busquen incidir a partir de sus acciones.

En el lienzo, se establecieron cuatro trabajos que deben hacer los perfiles: comunicar las acciones que realice la ESAL para incidir en política pública, visibilizar el impacto en las comunidades, relacionamiento con los grupos de interés y medios y gestionar las redes sociales. Partiendo de estas tareas, se detectaron los dolores y las alegrías que La Oruga pretende impactar.

Dolores:

- No saben o no tienen indicadores para medir el impacto de sus comunicaciones.
- El público no 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.
- No tienen la atención de los medios de comunicación.

Alegrías:

- Que sus grupos de interés reconozcan su trabajo e 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.
- Generar más y mejores proyectos para ampliar su campo de acción.

Ahora, con el fin de que La Oruga responda a estas alegrías y dolores, se proponen tres servicios:

- Estrategias de comunicación: que permitan acompañar la ejecución de proyectos de las ESAL, desde la visión comunicativa. Estas pueden incluir fortalecimiento de la reputación, asuntos públicos y relacionamiento con medios de comunicación.
- Estrategias de comunicación digital: construir estrategias que promuevan el posicionamiento digital de las ESAL para aumentar su visibilidad y relevancia.
- Estrategias de comunicación audiovisual: con las que puedan atraer nuevos públicos y aterrizar mucho más su lenguaje.

Con estos servicios, se busca contrarrestar la mayoría y los dolores de la siguiente manera:

Aliviadores de dolores:

- Gestionar estratégicamente la publicación de análisis o proyectos que realice la ESAL.
- Generación de capacidades para la construcción de mensajes de impacto y gestión efectiva de redes sociales.

- Establecer alianzas con el cliente para el desarrollo de proyectos específicos.
- Optimizar los recursos y el equipo de trabajo de la ESAL para hacer más eficientes las comunicaciones.

Generadores de alegría:

- Contribuir con el establecimiento de indicadores para medir el impacto de las estrategias.
- Relacionamiento con medios de comunicación para el posicionamiento y reputación de la organización.
- Mapear y asesorar en la postulación de premios y reconocimientos en los que las organizaciones pueden participar para ser identificados en su campo.
- Con el fin de que los grupos de interés reconozcan a la organización, se busca tender puentes con otras organizaciones para gestionar la presencia de la ESAL en eventos relacionados con sus temas

4.6. Estudio piloto de mercado:

Como paso final de la metodología *Design Thinking*, se realiza la fase de testeo, la cual consiste en un estudio piloto de mercado, que tiene como objetivo: Analizar los factores que inciden en el interés de la contratación de servicios de comunicación especializados, de las Entidades sin Ánimo de Lucro.

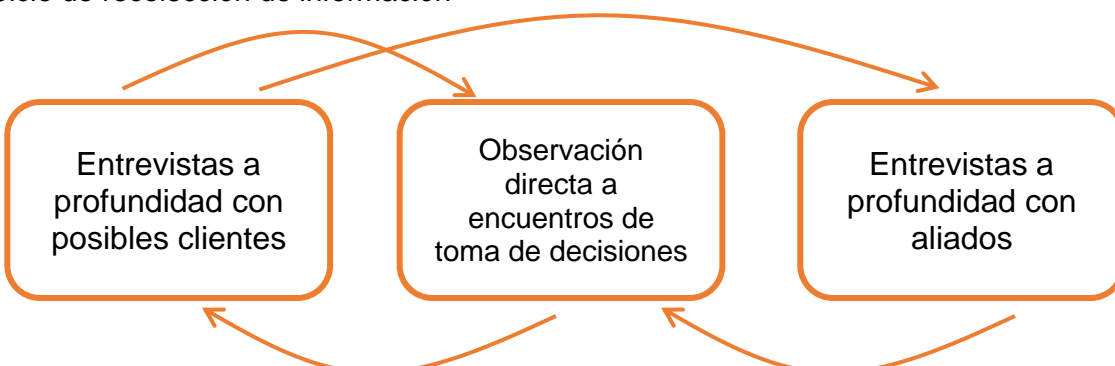
Ahora, como este es un estudio que pretende analizar comportamientos y todo aquello que los moviliza, se implementó la investigación cualitativa. De acuerdo con **(Strauss & Corbin, 2002)**, la investigación cualitativa es aquella que “produce hallazgos a los que no se llega por medio de procedimientos estadísticos u otros medios de cuantificación”. En su libro, Bases de

la investigación cualitativa señalan que estas investigaciones “pueden tratarse sobre la vida de la gente, las experiencias vividas, los comportamientos, emociones y sentimientos, así como al funcionamiento organizacional, los movimientos sociales, los fenómenos culturales y la interacción entre las naciones”. De hecho, las autoras proponen la metodología de “Teoría fundamentada”, que consiste en recolectar datos de manera sistemática para analizarlos y demostrar la realidad de una teoría, que, en este caso, busca dar respuesta al objetivo. El análisis de estos datos se realiza a través de la codificación de los hallazgos y la manera como estos se conectan, forma la teoría **(Strauss & Corbin, 2002)**

Para llevar a cabo el estudio, se utilizaron dos métodos: la entrevista a profundidad y la observación directa. Respecto al primer método, se realizaron dos tipos de entrevista, teniendo en cuenta la audiencia: un tipo para clientes potenciales y otro para aliados. Los perfiles de los clientes potenciales se seleccionaron similares a los descritos en el mapa de empatía y el perfil persona, quienes son los que eventualmente toman las decisiones sobre la adquisición de los servicios de consultoría en comunicaciones. Por otro lado, los perfiles de los aliados se seleccionaron teniendo en cuenta los servicios que no va a proveer La Oruga y que, a través de alianza, se pueden complementar. Entre cada tipo de entrevista, se llevó a cabo una observación directa a encuentros de toma de decisiones en Entidades sin Ánimo de Lucro El proceso que se siguió para la recolección de información se evidencia en la Figura 16.

Figura 16

Ciclo de recolección de información



Nota: La gráfica describe la manera como se recolectó la información de la investigación, teniendo en cuenta la metodología de (Strauss & Corbin, 2002)

Este proceso se desarrolló basado en la misma metodología de **(Strauss & Corbin, 2002)** y con el aporte pedagógico de **(Ho & Limpaecher, 2022)**. Primero se seleccionó el público objetivo a investigar (posibles clientes). Posteriormente se analizó la data recolectada y con base en esta, se realizó el ejercicio de observación directa a cinco reuniones de toma de decisiones sobre comunicación y estrategias, en las mismas organizaciones donde trabajan los primeros entrevistados. Después, con base en los resultados de la observación directa, y los de las entrevistas a los posibles clientes, se realizaron entrevistas adicionales, pero esta vez a posibles aliados de La Oruga y conocedores del mercado, que pudiesen complementar la visión de la teoría.

Ahora, para seleccionar el número de entrevistas, se tuvo en cuenta que el grupo de entrevistados fuera integral, es decir, que hubiese al menos un líder de ESAL por cada tema en el que se especializará La Oruga (recordar que son tres: construcción de paz, medio ambiente y desarrollo sostenible). En el caso de los aliados, se seleccionaron teniendo en cuenta la oferta que necesitaría complementar La Oruga como es el caso de: experto en influencer marketing, experto en sostenibilidad, experto emprendedor, experto en comunicaciones en Derechos Humanos, entre otros. Ahora, para determinar el muestreo del estudio, **(Hernández Carrera, 2014)** señala que la metodología de Teoría Fundamentada utiliza el Muestreo Teórico, que difiere no se basa necesariamente en Muestreo Estadístico. En este último, la extensión de la población y sus características se conocen (o se estiman) de antemano, por lo que se puede establecer una cifra determinada, mientras que el primero los entrevistados son seleccionados basados en su experiencia y en las expectativas del investigador, de encontrar nuevas ideas

(Flick, 2012). Por consiguiente, dice (Hernández Carrera, 2014) que existen posibilidades infinitas de incorporación de nuevos entrevistados pero se debe evitar saturar la muestra cuando las conversaciones dejan de aportar algo nuevo. Por el contrario, se debe priorizar distintos grupos de relevancia que aporten información variada a la investigación (como los aliados) y entrevistados a los que se les pueda consultar a profundidad (Gorden, 1975) sobre comportamientos, experiencias, expectativas, procesos de toma de decisiones, movilizadores, y con quienes se tenga la suficiente confianza para hablar del comportamiento del sector y comportamiento del mercado (como los clientes potenciales). Por lo tanto, los entrevistados fueron 10, descritos en la Tabla 10.

Siguiendo con las sugerencias de (Strauss & Corbin, 2002), si el investigador está interesado en estudiar cómo toman decisiones los ejecutivos (en este caso, las directoras de comunicaciones de las ESAL), debe ir a los lugares donde haya ejecutivos tomando decisiones para observar qué hacen y dicen verbalmente. Por lo tanto, ese fue el ejercicio de investigación del equipo emprendedor.

Tabla 10

Entrevistados

	Tipo	Nombre	Cargo	Organización	Temática
1	Cliente potencial	Elizabeth Reyes	Directora de comunicaciones	Fundación Ideas para la Paz	Construcción de paz
2	Cliente potencial	Natalia Roa	Directora de comunicaciones	Fundación Compaz	Construcción de paz
3	Cliente potencial	Blanca Patricia Mantilla	Directora ejecutiva	Instituto de Programas Interdisciplinarios en Atención Primaria de la Salud de la UIS – PROINAPSA	Desarrollo sostenible
4	Cliente potencial	José Alfredo Echavarría	Director ejecutivo	Corporación para la investigación y desarrollo de la	Desarrollo sostenible

				democracia – CIDEMOS.	
5	Cliente potencial	Marcela Durán	Gerente de comunicaciones	Programa de Jóvenes Resilientes ACDI/VOCA y USAID.	Medio ambiente y desarrollo sostenible
6	Cliente potencial	Yiya Gómez	Directora de comunicaciones	Organización Viva la Ciudadanía	Construcción de paz
7	Aliado	Jorge Rodríguez	CEO	Agencia de influenciadores Weird Lab	Aliado digital y PR
8	Aliado	Claudia Ascencio	Directora	A Cerca Comunicaciones	Aliada y emprendedora
9	Aliado	Miguel Gómez	Director de operaciones y creatividad	Apple Tree Communications Colombia	Aliado para proyectos
10	Aliado	María Cristina Rodríguez	Asesora de pensamiento creativo	Coordinación de Sostenibilidad de la Universidad EAN	Experto en sostenibilidad

Nota: Elaboración propia

Para la recolección de la información a partir de estas entrevistas, se desarrollados dos tipos de cuestionarios. El primero pretendió explorar cómo se toman las decisiones de comunicación en la organización, cuáles son las necesidades y dolores de las líderes de área, y la percepción de un servicio de consultoría especializado, sobre cómo este le agregaría valor a la organización. Este cuestionario está disponible en el anexo 2. Ahora, para el caso del segundo grupo de entrevistados, el de los aliados, las preguntas variaron dependiendo del área de experticia de cada uno, aunque siguiendo una línea narrativa de retos y oportunidades de las agencias de consultoría en comunicación, y por supuesto, de su interés de ser aliados de una empresa como La Oruga. Estos cuestionarios están disponibles en el anexo 3.

Para el método de observación, el equipo emprendedor tuvo acceso a cinco reuniones de toma de decisiones sobre comunicación y estrategias, en las mismas organizaciones donde

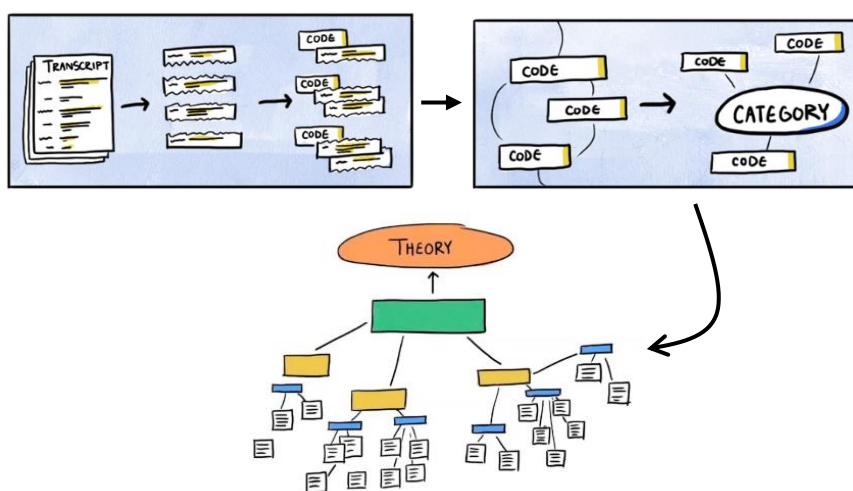
trabajan las líderes entrevistadas. Por cuestiones de confidencialidad, no fue posible grabar la jornada, ni intervenir durante el encuentro. Este método tuvo como objetivo principal evaluar cómo se toman las decisiones en materia de comunicación dentro de una ESAL y cuáles son los principales criterios que tienen en cuenta para la contratación de un servicio externo. Así mismo, conocer las opiniones y los dolores de otras personas de la organización al momento de exponer expectativas sobre las comunicaciones.

4.7. Resultados

Para analizar los resultados, se utilizó la metodología de (Ho & Limpaecher, 2022) basada a su vez en la de (Strauss & Corbin, 2002) que consiste en transcribir las entrevistas, tomar las notas de la observación directa, grillarlas por temas o frases comunes y codificarlas para encontrar relaciones entre sí. De esta manera, se construye una teoría, que en el caso de La Oruga es el resultado del cumplimiento del objetivo. La Figura 17 muestra la metodología.

Figura 17

Metodología de análisis cualitativo

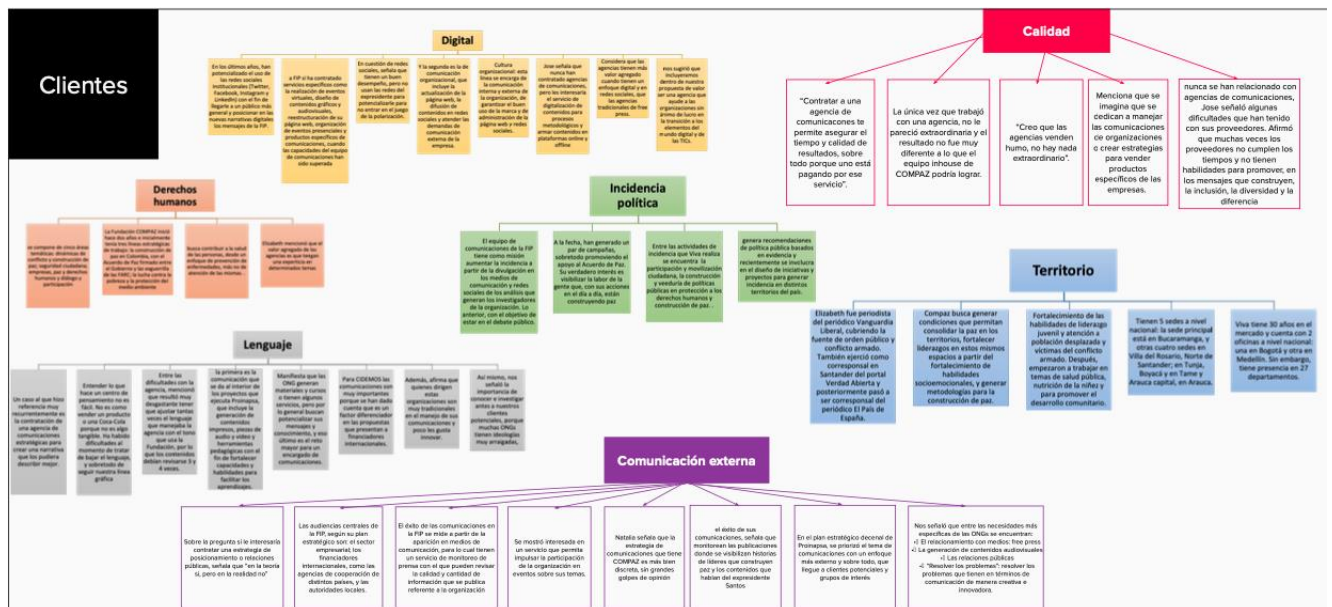


Nota: Adaptado de (Ho & Limpaecher, 2022)

Después de analizar las entrevistas, se utilizó el método de Código Abierto u Open Coding, que consiste en clasificar los datos recolectados a través de códigos que tengan en común (Saldaña, 2019). Este análisis está disponible en el anexo 4 de este documento. La codificación abierta se hizo a partir de las audiencias, de la siguiente manera: Clientes potenciales, aliados y observación directa. La Figura 18 evidencia el resultado de la codificación abierta de la primera audiencia.

Figura 18

Codificación abierta de entrevistas a clientes potenciales



Nota: Elaboración propia bajo la metodología de (Strauss & Corbin, 2002)

Los códigos utilizados para este caso fueron: Digital, Derechos humanos, Incidencia Política, Lenguaje, Calidad, Territorio y Comunicación Externa. El código "Digital" agrupó las necesidades en esta materia que manifestaron los clientes potenciales, así como las acciones que ya hacen las organizaciones a través de redes sociales y sus páginas web. Respecto a Derechos Humanos, este código agrupó las acciones que realizan las ESAL en este sentido, siendo este una de las temáticas principales de sus campos de acción. En Incidencia Política, se agruparon los intereses por algunas organizaciones (no todas) de incidir en materia de

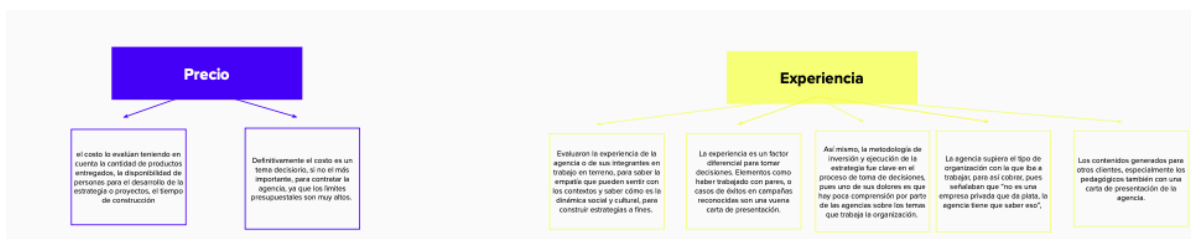
política pública, construcción de leyes, movilización ciudadana, siendo esta una de las principales misiones de las ESAL que trabajan en los campos de acción seleccionados y que, al momento de hacer una propuesta de comunicaciones, no se puede perder de vista. Respecto al Lenguaje, este fue uno de los desafíos que los clientes potenciales manifestaron que se enfrentan al momento de comunicar. En cuanto a Calidad, las frases que se agruparon bajo este código son los criterios de calidad exigidos por los clientes potenciales al momento de contratar una consultoría de comunicaciones. Sobre Territorio, se agruparon las experiencias de trabajo en terreno que tienen las organizaciones y finalmente, en Comunicación Externa se agruparon los modos como realizan como comunicación externa, así como las necesidades y retos que se plantea en este sentido.

Posteriormente, se clasificaron los resultados de las reuniones de observación directa a la que tuvieron acceso los investigadores. Esto está disponible en la Figura 19

Codificación abierta de observación directa de reuniones de toma de decisión.

Figura 19

Codificación abierta de observación directa de reuniones de toma de decisión



Nota: Elaboración propia bajo la metodología de (Strauss & Corbin, 2002)

Para el caso de la observación abierta, los códigos creados fueron: Precio y experiencia. Sobre Precio, se clasificaron las frases que apuntan a considerar el costo de una estrategia de comunicaciones y eso como alinea con otros gastos que tenga la organización. En cuanto a

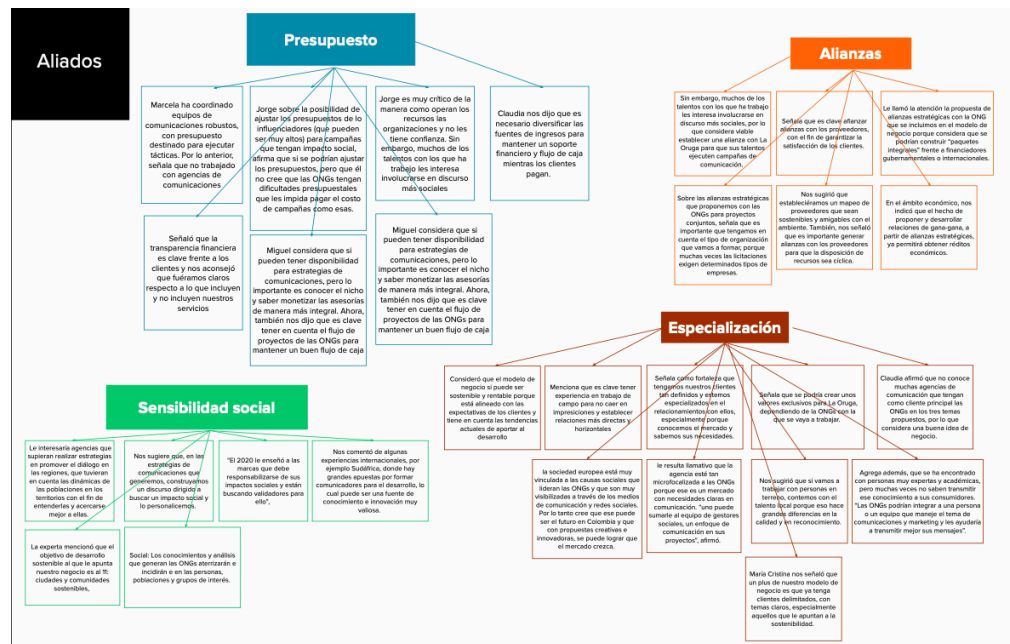
Experiencia, se incluyeron los criterios de selección que ponen de presente en este tipo de encuentros cuando van a escoger una consultoría, teniendo en cuenta los clientes con los que ha trabajado la agencia, los contenidos que ha realizado o los casos de éxito que presenta como credenciales.

Finalmente, para el caso de la codificación de las entrevistas con aliados, se crearon cuatro códigos más, evidenciados en la Figura 20

Codificación abierta de entrevistas a aliados. Es importante tener en cuenta que estas fueron las entrevistas finales y tuvieron en cuenta las opiniones u observaciones recolectadas en las dos etapas de investigación anteriores.

Figura 20

Codificación abierta de entrevistas a aliados



Nota: Elaboración propia bajo la metodología de (Strauss & Corbin, 2002)

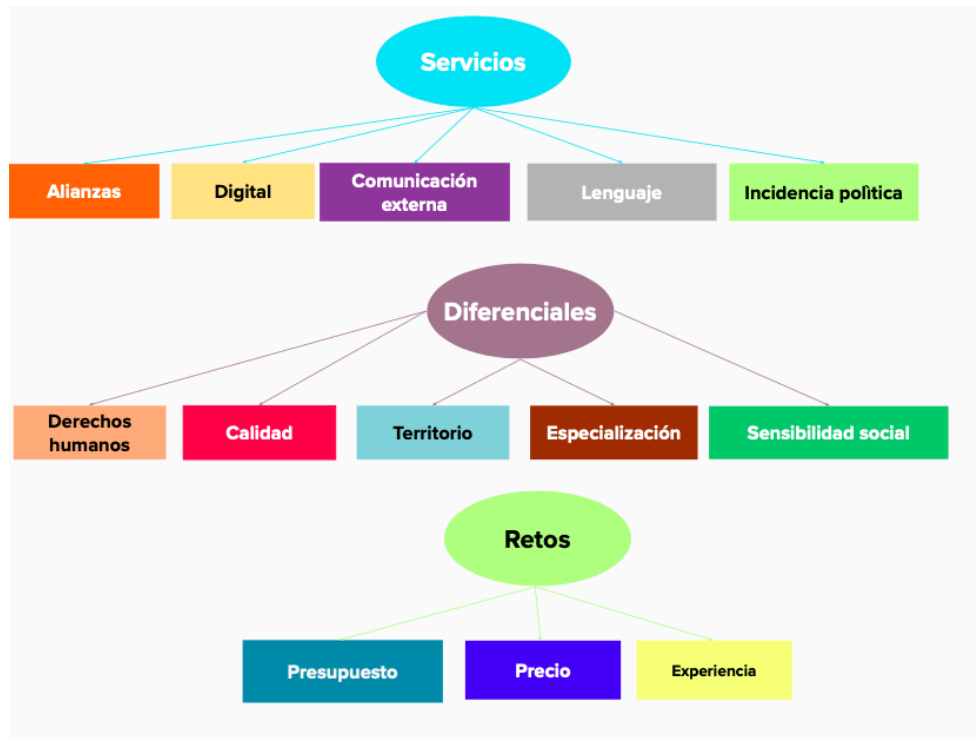
Como a los aliados se les consultó principalmente por su experiencia trabajando con Entidades sin Ánimo de Lucro, los cuatro códigos giraron en torno a Presupuesto,

Especialización, Sensibilidad social y Alianzas. Sobre Presupuesto, se clasificaron las menciones sobre los retos presupuestables que han enfrentado trabajando con ESAL, así como las mayores inversiones que hace este tipo de organizaciones en consultorías de comunicación, buscando identificar también necesidades. En cuanto a Especialización, este fue el atributo más destacado de la propuesta de valor de La Oruga, compartida con los entrevistados. De común acuerdo, señalaron que la especialización de las temáticas era uno de los atributos que más podía llamar la atención de las organizaciones, teniendo en cuenta que el mercado de las agencias estaba enfocado a empresas con ánimo de lucro y el relacionamiento era muy diferente. Sobre Sensibilidad social, señalaron que este era un atributo a tener en cuenta al momento de trabajar en comunicaciones para las ESAL, sobre todo porque son quienes conocen a la gente en territorio. Y finalmente, sobre Alianzas, mencionaron que es un buen complemento al portafolio de servicios, especialmente porque pueden presentarse proyectos más grandes y ambiciosos que le pueden dar flujo de caja a la agencia.

Posterior a la codificación abierta, se realizó la codificación axial, que consiste en tomar los códigos previos, conectarlos y establecer categorías (Saldaña, 2019). En la Figura 21 se evidencia el resultado de esta codificación.

Figura 21

Codificación axial



Nota: Elaboración propia bajo la metodología de (Strauss & Corbin, 2002)

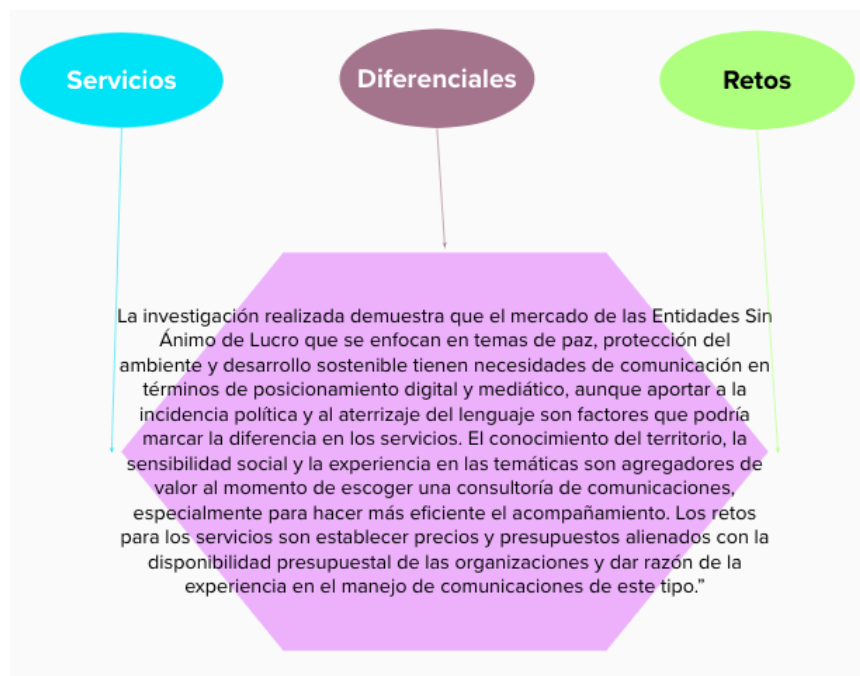
Las categorías que se establecieron fueron: Servicios, Diferenciales y Retos. En Servicios, se agruparon todos los códigos que hacían referencia a las demandas en comunicación de las ESAL y a partir de los cuales La Oruga se puede basar para establecer su portafolio. Allí se encuentran códigos como Digital, Comunicación Externa, que son los servicios principales que proveen las agencias de comunicación (Nal 3 Comunicaciones, 2019). No obstante, también se incluyeron códigos como Alianzas, Lenguaje e Incidencia política que están como aliviadores de dolor de la propuesta de valor de La Oruga, por lo que se incluye dentro del portafolio de servicios. En Diferenciales, se encuentran códigos como Derechos Humanos, Sensibilidad Social, Calidad, Especialización y Territorio, como aquellos atributos que marcarían la diferencia al momento de seleccionar una agencia para el público objetivo. Y finalmente, está la categoría de Retos, en los que se enmarcaron el Precio, Presupuesto y Experiencia, como

aquellos factores pendientes por definir en la propuesta de valor, que además son motivadores de la decisión.

Como paso final en la metodología, se realizó la codificación selectiva, la cual consiste en unir las categorías anteriores bajo una teoría final que recoge los resultados de la codificación (Saldaña, 2019). En la Figura 22, se evidencia el resultado.

Figura 22

Codificación selectiva y teoría



Nota: Elaboración propia bajo la metodología de (Strauss & Corbin, 2002)

A partir de la unión de las tres categorías creadas en la codificación selectiva se construyó la gran categoría que responde al objetivo inicial de este estudio piloto de mercado. La teoría establece entonces que:

“La investigación realizada demuestra que el mercado de las Entidades sin Ánimo de Lucro que se enfocan en temas de paz, protección del ambiente y desarrollo sostenible tienen

*necesidades de comunicación en términos de posicionamiento digital y mediático, **aunque aportar a la incidencia política y al aterrizaje del lenguaje son factores que podría marcar la diferencia en los servicios.** El conocimiento del territorio, la sensibilidad social y la experiencia en las temáticas **son agregadores de valor** al momento de escoger una consultoría de comunicaciones, especialmente para hacer más eficiente el acompañamiento. Los retos para los servicios son **establecer precios y presupuestos** alienados con la disponibilidad presupuestal de las organizaciones y dar razón de la experiencia en el manejo de comunicaciones de este tipo.”*

Este resultado está alineado con la propuesta de valor de La Oruga. En primer lugar, el equipo emprendedor tiene experiencia demostrada de trabajo en territorio, (Laura cuenta con más de siete años de experiencia trabajando en relacionamiento con comunidades y comunicación para el desarrollo) así como en las temáticas en las que se enfocará la agencia (recordar que son tres: construcción de paz, medio ambiente y desarrollo sostenible). El factor diferencial de este emprendimiento frente a otros en el mercado es la metodología de trabajo la cual se basa en las alegrías y dolores de los clientes con el fin de satisfacer sus necesidades y evitar caer en percepciones (Ver Figura 29). Para enfrentar los retos que revela el estudio de mercado respecto a los precios y presupuestos, La Oruga se ha planteado ser una empresa flexible y virtual, evitando algunos gastos administrativos que puedan disminuir costos de operación y ofrecer mejores precios.

4.8. Cálculo de demanda potencial

Se ha indicado, que la agencia La Oruga, desea trabajar con las ESAL que trabajen en temas ambientales, del Paz, entre otros, en este caso, lo que se realizar es tener en cuenta todo el universo de ESAL con las que cuenta Colombia, la cual de acuerdo con la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN), en 2021 18.835 empresas renovaron su Registro Único tributario como ESAL (DIAN, 2022).

Con esta cifra en mente, lo que se ha realizado es tener en cuenta una muestra de este universo, en este caso se propone 0,135% anual de este universo, al cual se le puede dar valor agregado a partir de los servicios de La Oruga, y se propone este valor dado que las ESAL que se encuentran en Bogotá, y que se encuentran dentro de nuestro objetivo son reducidas, así como también la capacidad inicial de la empresa está ajustada a un pequeño segmento de clientes.

Es por esta razón que al realizar el cálculo de 18.825 ESAL, por el índice de clientes que se ha establecido que es 0,135% anual, brinda un total de 25,42725 ESAL por año a las que la agencia la Oruga.

Al realizar un promedio con los precios propuestos por la Oruga se establece que el precio promedio por servicio ofrecido es de \$13.000.000, Si se tiene en cuenta que cada una de las ESAL aprueba el presupuesto para al menos 1 servicios ofrecidos por año en ese orden de ideas y tomando la ecuación que nos brinda (Pazmino, 2011)

N: Número de compradores, en este caso serán el número de ESAL interesadas en el producto.

P: Precio del mercado y que están dispuestos a pagar, en este caso será el precio promedio de los servicios ofrecidos por La Oruga

Q: Cantidad de consumo por cápita, en este caso será la cantidad de servicios que anualmente podrían adquirir las ESAL.

Ecuación 1: *Demanda potencial*

$$Demanda\ Potencial = n * p * q$$

$$Demanda\ potencial = 25 * 13.000.000 * 1$$

Fuente: (Pazmino, 2011)

Para un total de \$325.000.000 de pesos en un año.

Respecto a la proyección de ventas se ha proyectado una distribución de servicios de acuerdo con los cálculos que realizados en la investigación (ver Tabla 35

Presupuesto de ventas) pero también se estima crecer el primer año hasta el 100% en algunos productos, debido a que la capacidad estimada, no permite ejecutar el servicio más ambicioso en más de una ocasión

4.9. Proyección en ventas

Al momento de realizar la realizar la proyección, se han tenido algunas condiciones que son las siguientes:

- La proyección que se está marcando es pesimista, esto con el fin de poder tener mayor posibilidad de crecimiento
- Los servicios no pueden ser fraccionados, por esta razón la estimación en ventas cuenta con porcentajes que cumplan con que se crezca en la prestación de un servicio a la vez.
- Se ha tenido en cuenta la posibilidad de ampliar la capacidad de empleos basándose en el mercado definido

Con estas condiciones se ha estimado lo siguiente

Tabla 11: Distribución de cantidades de servicios

Nombre del producto o servicio	Porcentaje servicio ofrecido
Consultoría en comunicaciones	18%
Construcción de ejecución de estrategias de comunicación por proyecto	15%
Ejecución de estrategias de comunicación	23%
Consultoría y ejecución de estrategias de comunicación digital	31%

Creación y ejecución de estrategias de comunicación audiovisual

12%

Fuente: Elaboración propia adaptado de **(Reyes, 2020)**

4.10. Participación del mercado

Al realizar la participación del mercado, se ha encontrado que algunos de los competidores pueden brindar servicios similares, un ejemplo de ello son las agencias de comunicaciones, que prestan servicios de relaciones públicas, pero se ha encontrado que estas agencias, no están interesadas en el mercado de las ESAL. También se puede ver como otro tipo de agencias como aquellas orientadas a prestar servicios de marketing digital, no conocen como se comporta el mercado de las ESAL, puesto que una empresa sin ánimo de lucro no posee un producto o servicio establecido, por el contrario siempre está atenta a las convocatorias que agencias internacionales lanzan y que se ajusten a su experiencia, algunas de estas agencias pueden ser USAID o ACIDI/VOCA entre otras y ajustar este tipo de forma de trabajar a la forma que trabaja una agencia es un desafío en su estructura y cultura.

Es por esta razón que se han encontrado agencias similares a lo que se ha propuesto, pero estas agencias aún no son muy conocidas y trabajan en un sector de las ESAL específico, por ejemplo, algunas orientan sus servicios a fundaciones, otras a organizaciones.

Por esta razón, desde la simulación realizada se ha estimado la opción de ejecutar 20 veces los diferentes servicios ofrecidos por La Oruga, distribuidos de esta manera.

Tabla 12

Números de veces que se ofrece un servicio por año

Nombre del producto o servicio

veces a ofrecer el servicio por año

Consultoría en comunicaciones	5
Construcción de ejecución de estrategias de comunicación por proyecto	5
Ejecución de estrategias de comunicación	5
Consultoría y ejecución de estrategias de comunicación digital	5
Creación y ejecución de estrategias de comunicación audiovisual	5

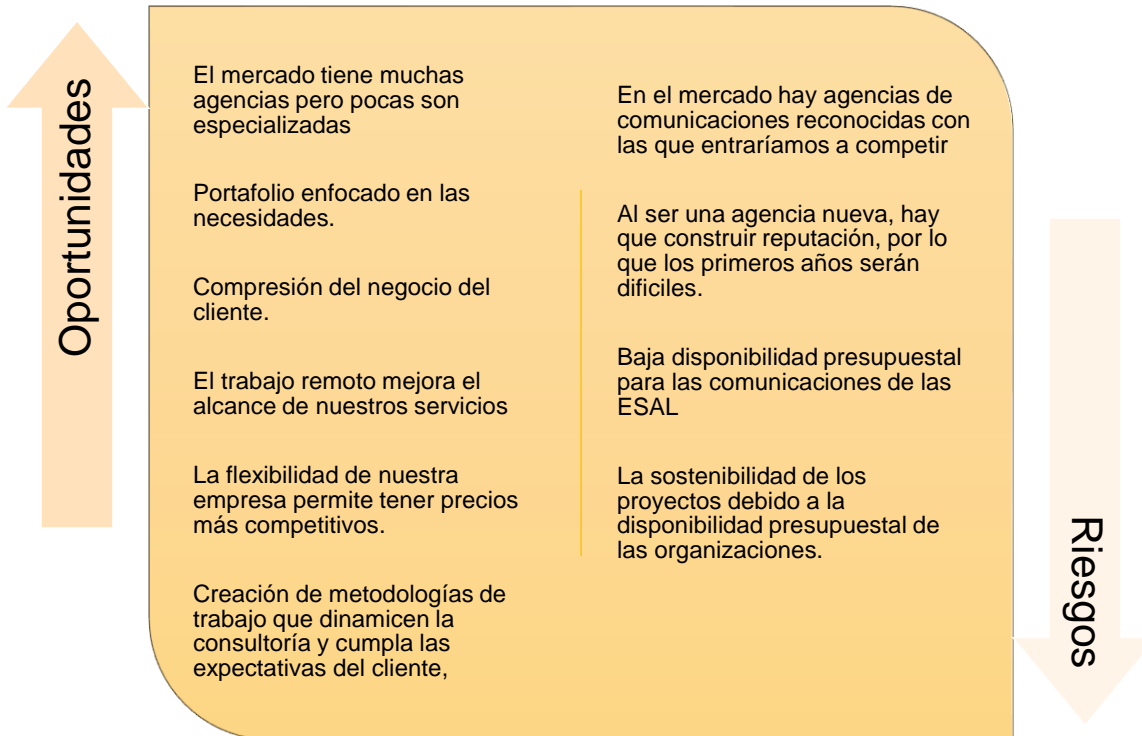
Nota: Elaboración propia adaptado de **(Reyes, 2020)**

4.11. Conclusiones sobre oportunidades y riesgos

Teniendo en cuenta lo anterior y el análisis de nuestro piloto de mercado, en la Figura 23 se presentan los riesgos y oportunidades que presenta nuestra agencia.

Figura 23

Oportunidades y riesgos



Nota: Elaboración propia

5. Estrategia y Plan de Introducción de Mercado

Considerando las oportunidades y los riesgos diagnosticados en el capítulo anterior, se propone una estrategia de introducción al mercado para que La Oruga comience a operar de manera exitosa, con conocimiento de causa de todas las variables que le pueden afectar. 9fv

5.1 Objetivos de mercadeo

Para el plan de mercadeo, se han trazado los siguientes objetivos. Estos esperan cumplirse con el cumplimiento de los indicadores respectivos:

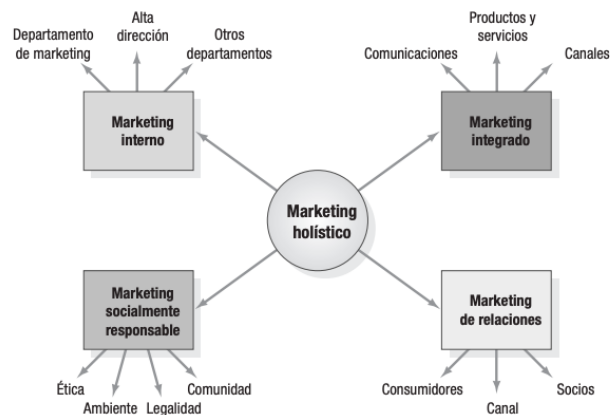
Objetivo	Indicadores (KPI)
Cumplir con la meta de venta de \$350.000.000 de pesos en el primer año de funcionamiento.	<ul style="list-style-type: none">• Vender 25 servicios en el año• Tener una tasa de conversión en redes sociales superior al 1%.
Posicionar a La Oruga como una agencia de comunicaciones especializada en ESAL, en redes sociales y canales digitales.	<ul style="list-style-type: none">• Tener una tasa de crecimiento mensual en redes sociales por encima de 1.5%.• Lograr un porcentaje promedio de Share of Voice (SoV) superior al 10% durante el primer año de operación.• Incrementar un 5% de porcentaje de SoV anualmente.
Generar una experiencia de cliente satisfecho que sirva como credencial ante otros posibles.	<ul style="list-style-type: none">• Tener un porcentaje de satisfacción de cliente por encima del 70% tras el primer año de operación, utilizando encuestas.• Tener un Net promoter score promedio superior a 8.

5.2. Estrategia de mercadeo

Para construir un plan de mercadeo, que incluya a públicos tanto internos como externos y evitar perder de vista a algún segmento de audiencia, se implementará una estrategia de marketing holístico. Este tipo de marketing se basa en el desarrollo, el diseño y la aplicación de programas, procesos y actividades de marketing reconociendo el alcance y la interdependencia de sus efectos (Kotler & Keller, 2012). En la Figura 24 se dibujan sus componentes.

Figura 24

Dimensiones del marketing holístico



Nota: Adaptado de (Kotler & Keller, 2012)

Como se evidencia en la figura anterior, el marketing holístico se compone de cuatro tipos:

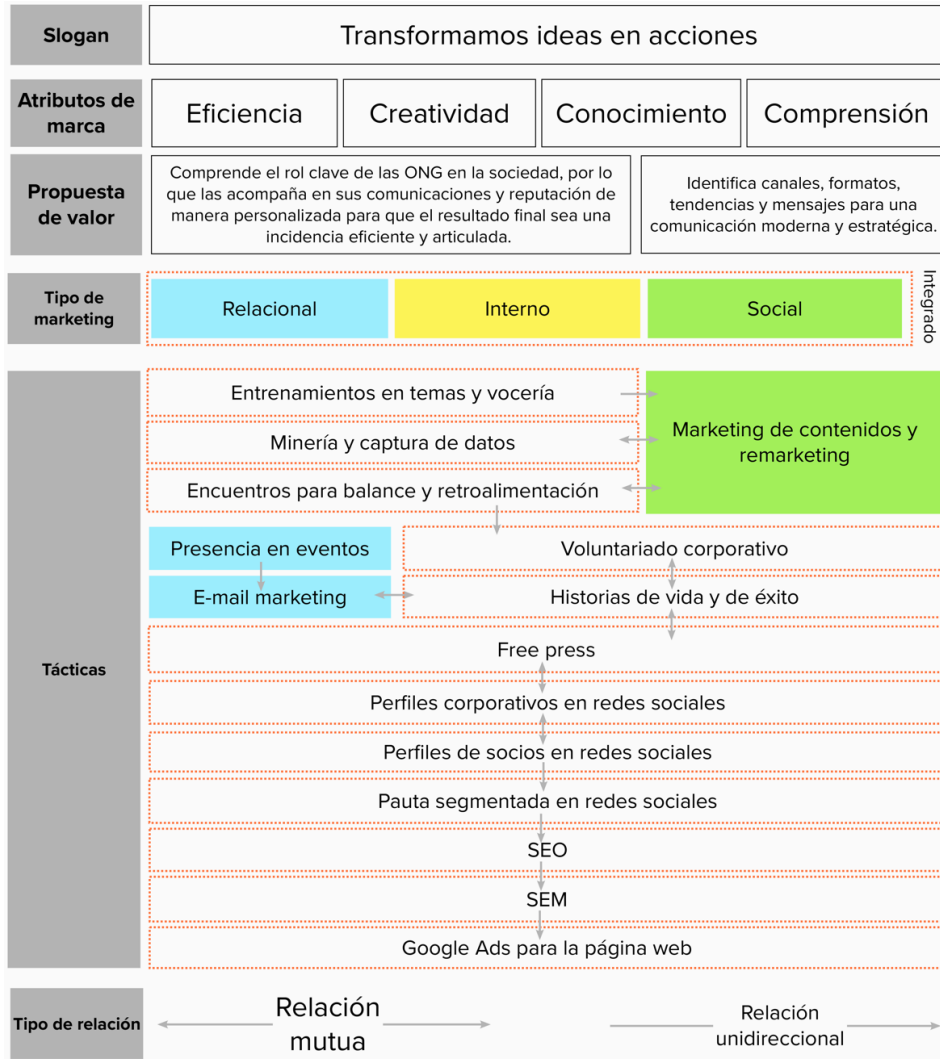
- **Marketing relacional:** busca establecer relaciones fuertes y de largo plazo con los consumidores, proveedores, distribuidores y socios, con el fin de incrementar el negocio (Gummesson, 1999)
- **Marketing interno:** busca que todos los miembros de la organización adopten los principios de mercadeo que maneja la compañía. Para ello se contrata, entrena y motiva al personal idóneo para atender adecuadamente a los clientes (Kotler & Keller, 2012) Este tipo de marketing juega un papel clave para reconstruir y afianzar la reputación de la empresa, toda vez que cuando la empresa ofrece un buen producto o servicio, este debe venir acompañado de una buena atención.
- **Marketing social:** Es el tipo de marketing que visibiliza el aporte social, ético y ambiental de la empresa a la comunidad (Kotler & Keller, 2012). A través de este tipo de marketing se visibilizan las estrategias de sostenibilidad de las empresas, con el fin de evidenciar su apuesta por un mundo más equilibrado.

- **Marketing integrado:** teniendo todas las líneas de marketing claras, el integrado se encarga de articularlos para crear, comunicar y generar valor para los clientes.

(Kotler & Keller, 2012)

Figura 25

Matriz de marketing estratégico



Ahora bien, teniendo presentes los cuatro tipos de marketing a implementar, en la Figura 25 se dibujó la matriz de marketing estratégico de La Oruga, articulando su propuesta de valor, los

cuatro tipos de marketing y las tácticas que le apuntan a cada uno. Estas tácticas también se articulan con las propuestas en la estrategia de comunicación, en el capítulo 4.10.

A continuación, se describe el propósito de cada táctica de marketing y la manera como se articula con las demás.

- **Entrenamiento en temas y vocería:** A los equipos internos, como a los proveedores y aliados, se ofrecerán entrenamientos en temas específicos (nuevas leyes, pedagogía sobre temas que impacten en el mercado de las agencias o las ESAL, tendencias del mercado), así como entrenamientos de vocería que necesiten. Este entrenamiento tendrá un número limitado, pero esperan entregar valor y fortalecer relaciones.
- **Minería y captura de datos:** Consiste en recolectar datos de clientes potenciales o usuarios de redes sociales o visitantes de la página web. Estos datos servirán para ofrecer los productos y servicios de La Oruga, así como para hacer remarketing, compartir marketing de contenidos, o crear comunidades.
- **Encuentros para balance y retroalimentación:** Esta táctica le apunta a los públicos internos y a los proveedores. Consiste en realizar reuniones periódicas para revisar metodologías de trabajo e indicadores personales.
- **Marketing de contenidos y remarketing:** Se crearán contenidos que generen valor a los clientes (columnas de opinión, videos, infografías) basado en análisis de tendencias, mercado, nuevos formatos.
- **Presencia en eventos:** Tras el mapeo de eventos y rankings, y teniendo en cuenta el relacionamiento público que se ejerza, se gestionará la presencia de La Oruga en eventos especializados sobre comunicaciones y reputación.

- **Voluntariado corporativo:** Como iniciativa de aporte social y ambiental, La Oruga organizará sesiones de voluntariado con su equipo de trabajo para sensibilizar sobre la importancia de retribuir a la sociedad. Esta labor será registrada en video y por escrito para visibilizarla en redes, página web y a través de free press.
- **E-mail marketing:** A partir de la creación de contenidos, y dependiendo del público y de los datos con los que se cuente, se enviarán correos electrónicos a clientes o clientes potenciales con historias, contenidos, análisis, participación, etc.
- **Historias de vida y de éxito:** Con los resultados que tenga La Oruga de acompañamiento a clientes o en proyectos específicos, se realizarán historias de vida y de éxito para visibilizarlas en redes sociales, página web, y con pauta segmentada.
- **Free press:** Los contenidos, análisis, infografías o logros obtenidos por La Oruga, se visibilizará a través de medios de comunicación con gestión de Free press.
- **Perfiles corporativos en redes sociales:** Se crearán perfiles de La Oruga en redes sociales (Instagram, Linked In) para visibilizar su trabajo y dar a conocer sus productos y servicios.
- **Perfiles de socios en redes sociales:** Los perfiles de los socios en redes sociales aportarán el componente humano de La Oruga y a través de estos se publicarán los análisis del mercado y tendencias que construya cada uno.
- **Pauta segmentada en redes sociales:** Teniendo en cuenta el contenido y el público objetivo, se pagará pauta en redes sociales, de manera segmentada.
- **SEO:** Se establecerán palabras clave para posicionarse orgánicamente en redes sociales y motores de búsqueda.

- **SEM:** En articulación con Google Ads, se pautará la página web de La Oruga para que los clientes encuentren nuestra propuesta de valor de manera fácil y ágil.

5.3. Estrategias de producto y servicio:

Como las estrategias de producto y servicios son las acciones para diseñar un producto o servicio teniendo en cuenta las necesidades del cliente potencial (Sordo, 2021) y esta es una empresa especialista en el nicho, la estrategia busca darle una visibilidad correcta y determinada de la propuesta de valor, como lo sugieren (Kotler & Keller, 2012)

La Oruga entregará a sus clientes servicios de consultoría en comunicaciones, los cuales están descritos en el capítulo 6.1. Como estrategia para diseñar estos servicios se tuvo en cuenta la operación tradicional de las agencias de comunicaciones del mercado, y se construyó una metodología específica para los clientes objetivo de La Oruga, disponible en el capítulo 6.6.

Para el desarrollo de los servicios y su comunicación, se creó una línea narrativa descrita en el capítulo 5.6., lo cual es lo que va a visibilizar los diferenciales de La Oruga y la entrega de valor que va a ejecutar.

Los canales o vías para dar a conocer los servicios especializados también se describen en los numerales 5.2 y 5.6.

5.4. Estrategias de distribución:

La estrategia de distribución que utilizará La Oruga es directa, la cual permitirá llegar directamente al cliente, sin intermediarios. Así mismo, implementará un canal de distribución selectivo, a través del cual llegará directamente a los clientes objetivo, por medio de la estrategia de marketing descrita en el capítulo 5.2.

5.5. Estrategias de precio:

El precio es un determinante en la toma de decisiones de los compradores (Kotler & Keller, 2012). No solo porque determina la inversión que debe hacer, sino porque le suma o resta prestigio dependiendo del valor.

En las agencias de comunicaciones, los precios se determinan muy similar a como lo realizan las oficinas de abogados: entre otras cosas, a partir de las horas de dedicación que requieren los equipos para llevar a cabo los servicios. Establecer el valor por hora de una persona, depende del cargo en el que esté. Por ejemplo, si es un cargo junior, el valor por hora va ser menor en comparación con el valor del director estratégico. Esto también dependiendo de la experiencia de la persona.

Ahora, las agencias también ofrecen productos específicos como los entrenamientos de voceros, la escucha digital o una campaña en específico, los cuales dependen del precio del mercado, el cual se aumenta o se disminuye dependiendo de la metodología, los entregables y los autores de los productos.

La Oruga realizó un benchmarking (Tabla 13) de los costos por hora de los consultores de agencias de tamaño similar a La Oruga, para, con base en eso, determinar el propio. Cabe resaltar que estas agencias no tienen la especialidad de clientes que tiene La Oruga.

Tabla 13

Benchmarking precios de Agencias

Agencia	Cargo	Valor por hora
IDDEA Comunicaciones	Consultor junior	\$250.000
	Consultor senior	\$350.000
	Gerente de cuenta	\$450.000
	Director estratégico	\$550.000
Modum Comunicaciones Estratégicas	Consultor junior	\$300.000
	Consultor senior	\$400.000
	Gerente de cuenta	\$500.000

	Director estratégico	\$600.000
	Consultor junior	\$150.000
GJ Comunicaciones	Consultor senior	\$250.000
	Gerente de cuenta	\$350.000
	Director estratégico	\$450.000

Nota: Elaboración propia con información suministrada por las agencias

Ahora bien, el precio de los productos y servicios de las agencias de comunicaciones no solo dependen de las horas de dedicación que requiera el cliente, si no del tiempo por el cual se contrate. Por ejemplo, en la agencia de comunicaciones IDDEA, se realizan descuentos al pago mensual dependiendo del tiempo que se contrate, así como de la estabilidad del contrato.

Otro factor que incide en el precio de una consultoría de comunicaciones es la capacidad humana que se requiere para cumplir con el servicio deseado. Por supuesto, entre más personas hagan parte del equipo de trabajo con un cliente, el valor será más alto. El número de personas para cada cliente se determina en común acuerdo con el cliente o dependiendo de los términos de referencia que este dicte.

Por lo tanto, para que La Oruga establezca el precio de un producto o servicio tiene en cuenta el número de personas que se necesitan para el contrato, la especialidad de estas, el porcentaje de dedicación estimado y el tiempo a contratar. La estrategia de precio se evidencia en la Figura 26.

Figura 26

Estrategia de precio



5.6. Estrategias de comunicación y promoción

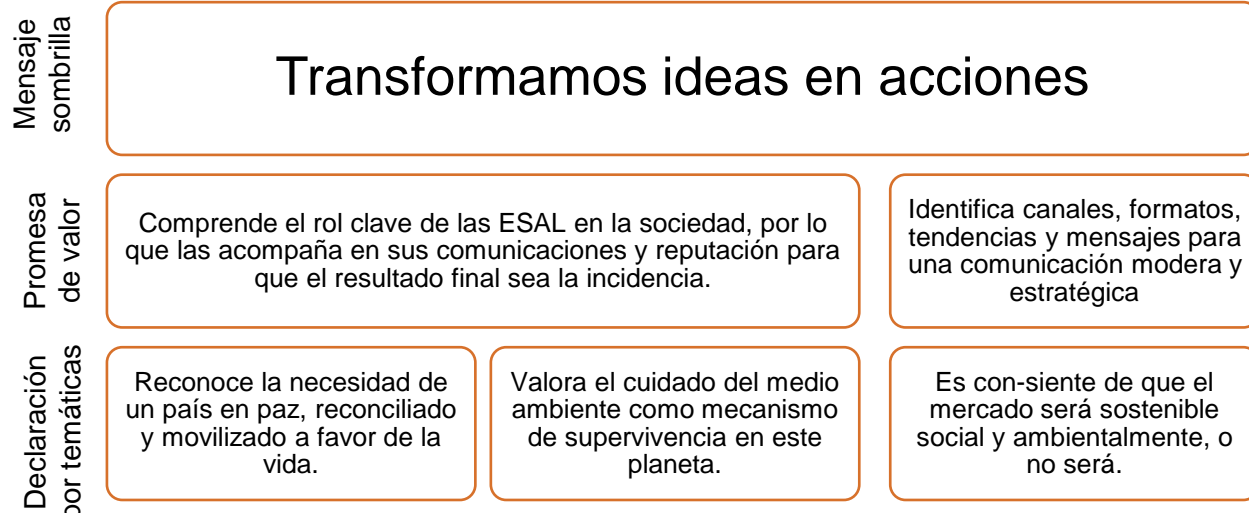
Para dar a conocer los servicios de La Oruga y fortalecer su posicionamiento en el mercado, se implementarán acciones de comunicación en canales offline y online. Para ello se proponen los siguientes objetivos de comunicación:

- Fortalecer la reputación de La Oruga a partir de la difusión de experiencias exitosas con clientes.
- Elevar el rol que tienen las comunicaciones en el posicionamiento y reconocimiento de las ESAL para incidir en la adquisición de los servicios especializados de La Oruga

Ahora, para cumplir con estos objetivos, se establece una matriz narrativa para La Oruga que articula las temáticas en las que se especializa con la promesa de valor. La figura 27 describe esta matriz.

Figura 27

Matriz de narrativa de comunicaciones de La Oruga



Nota: Elaboración propia

Así mismo, se propone el siguiente plan táctico, evidenciado en la tabla 14, el cual está alineado con los objetivos de la estrategia de comunicación.

Tabla 14

Plan táctico

Objetivo	Acción	Canal
Fortalecer la reputación de La Oruga a partir de la difusión de experiencias exitosas con clientes.	Mapear casos de éxito que el equipo haya tenido durante su experiencia personal.	Linked In – Instagram
	Mapear premios, eventos y rankings en donde La Oruga pueda participar como agencia emergente en el mercado de las comunicaciones.	Interno
	Crear artículos y columnas de opinión sobre lecciones aprendidas durante consultorías realizadas.	Linked In - Free press
	Generar contenidos sobre las tres temáticas clave de La Oruga, así como promover conversaciones con expertos en el tema para que la empresa sea un referente de información.	Linked In – Instagram

Elevar el rol que tienen las comunicaciones en el posicionamiento y reconocimiento de las ESAL para incidir en la adquisición de los servicios especializados de La Oruga	Participar en foros, congresos y espacios de debate sobre consultoría en comunicaciones, para dar a conocer el nivel de experticia del equipo.	Plataformas empresariales – Relacionamento público
	Crear un ecosistema digital para la organización que incluya la apertura de redes sociales como Linked In e Instagram, así como una página web interactiva.	Redes sociales y página web.
	Realizar una parrilla de contenidos con tips y visiones sobre cómo apuntarle a una comunicación estratégica desde las ESAL.	Redes sociales y página web.
	Promover conversaciones sobre las tendencias de la comunicación para las ESAL, con el fin de brindar conocimiento para evidenciar credenciales en el manejo del tema.	Medios de comunicación, Linked In – Instagram.

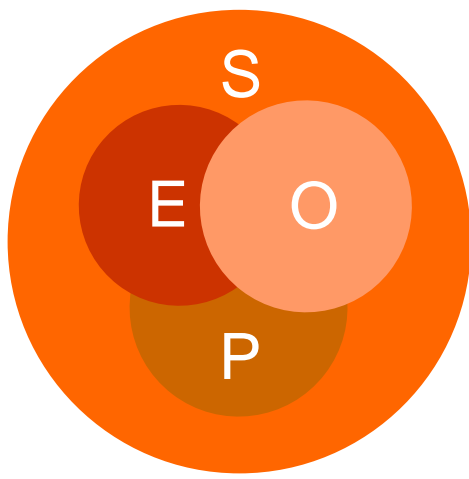
5.7. Presupuesto

Con el fin de determinar el presupuesto de la estrategia y que esté alineada con los objetivos, tanto de la estrategia de mercadeo como la de comunicaciones, se aterrizaron en la metodología PESO. Esta metodología clasifica los canales por los cuales se va ejecutar la estrategia, teniendo en cuenta si son Pagos (P), Ganados (E), Compartidos (S) y Propios (O). De esta manera se pueden determinar las tácticas que requieren un presupuesto y el propósito que buscan las mismas. En la Figura 28 se implementa la metodología, según las tácticas.

Ahora, es importante tener en cuenta los propósitos que tendrá la pauta en redes sociales, que aunque estará orientada a las ventas, su objetivo es que los clientes potenciales interactúen con la marca La Oruga, conozcan la propuesta de valor y finalmente, evidenciar la necesidad de adquirir los servicios.

Figura 28

Metodología PESO



(S) Compartidos:

- Redes sociales de los socios
- Redes sociales de los clientes
- Redes sociales de terceros validadores

(O) Propios:

- Redes sociales de La Oruga
- Página web
- E-mailing

(P) Pagos:

- Pauta redes y Google Ads
- Eventos y voluntariado corporativo

(E) Ganados:

- Entrenamientos
- Free press
- Encuentros de balance

La estrategia de marketing variará anualmente dependiendo de las ventas y utilidades entonces, las tácticas como Eventos y Voluntariado Corporativo se implementarán cuando la empresa haya llegado a un punto de equilibrio. Por lo tanto, no se incluyen en el presupuesto de marketing.

Para calcular la inversión en pauta de redes sociales, es importante tener en cuenta la meta de ventas anuales, con el fin de hacer estimaciones reales que lleven a cumplir esa meta y haga eficiente la inversión (Vergara, 2021). De acuerdo con la Tabla 45 de este documento la meta de ventas para el primer año es de \$325.000.000. Aunque las ventas de La Oruga no estarán condicionadas por la pauta en redes (teniendo en cuenta las otras tácticas propuestas en la estrategia) su inversión paga se hará mayoritariamente en estos canales. Este se describe en la tabla 15.

De acuerdo con (Vergara, 2021), para calcular el presupuesto es necesario dividir el valor de la meta anual en el costo promedio de servicios, lo que resulta en 25 ventas anuales para cumplir la meta. Es importante establecer el porcentaje de margen de inversión de cada venta para otro cliente, que en este caso es del 10% para multiplicarlo por el costo promedio por

servicio. La operación resulta en \$1.300.000 de costo por compra objetivo y ese valor se multiplica por el número de ventas necesarias para cumplir la meta anual. El resultado es el costo de la inversión que se necesita en redes sociales para cumplir con la meta.

Cabe resaltar que esta inversión anual debe distribuirse en la pauta de las redes sociales de la compañía, en Google Ads y dependiendo de las campañas que se desarrollen durante el año, alineadas con los objetivos de las estrategias.

Tabla 15

Cálculo y presupuesto de Marketing

Meta anual de ventas	\$325.000.000
Costo promedio de servicios	\$13.000.000
# Ventas para cumplir meta	25
% Margen	10%
Costo por compra objetivo	\$1.300.000
Inversión necesaria anual	\$32.500.000
ROI	10

6. Aspectos técnicos

La Oruga tiene una sola línea de negocio que es construir, gestionar y ejecutar estrategias de comunicación de Entidades Sin Ánimo de Lucro, desde tres frentes: digital, audiovisual o integral. Para ello, se ofrecerán los siguientes servicios:

1. Consultoría en comunicaciones: diagnóstico
2. Construcción y ejecución de estrategias de comunicación por proyecto
3. Ejecución y gestión de estrategias de comunicación.
4. Consultoría y ejecución de estrategias de comunicación digital
5. Creación y ejecución de estrategias de comunicación audiovisual

6.1. Ficha técnica de los servicios

Para cada uno de los servicios, se establecieron las siguientes fichas técnicas, determinando el alcance del servicio, la línea de tiempo que lleva desarrollarlo, el talento necesario, el costo para el público y los entregables. En las tablas 16, 17, 18, 19 y 20 se evidencian las fichas técnicas de los servicios.

Tabla 16

Ficha técnica servicio "Consultoría en comunicaciones"

Servicio	Consultoría en comunicaciones
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.

Metodología	<p>Inmersión Entrevistas a profundidad con cada área de trabajo para conocer metodologías. <i>3 semanas</i></p> <p>Análisis Focus group, entrevistas o encuestas con grupos de interés para evaluar reputación. <i>3 semanas</i></p> <p>Evaluación Análisis de las conclusiones de las fases anteriores. <i>2 semanas</i></p> <p>Presentación Presentación del diagnóstico y plan de mejoramiento. <i>3 días</i></p> <p>Retroalimentación Escucha del cliente y ajuste del plan de mejoramiento. <i>2 semanas</i></p>
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
Costo	12 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 17

Ficha técnica servicio "Construcción de ejecución de estrategias de comunicación por proyecto"

Servicio	Construcción de ejecución de estrategias de comunicación por proyecto
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.
Metodología	<p>Inmersión Conocimiento del proyecto, expectativas, plan de ejecución. <i>2 días</i></p> <p>Propuesta Presentación de la estrategia de comunicación para el proyecto, dependiendo de demanda. <i>1 semana</i></p> <p>Retroalimentación Escucha del cliente y ajuste de la estrategia. <i>1 semana</i></p> <p>Ejecución Implementación de estrategia de comunicación, con presentación mensual de informes. <i>A convenir</i></p> <p>Finalización Presentación de resultados y logros. <i>A convenir</i></p>
Talento	<p>Para este servicio son necesarios los siguientes talentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Experto en comunicación estratégica • 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 18

Ficha técnica servicio “Ejecución de estrategias de comunicación”.

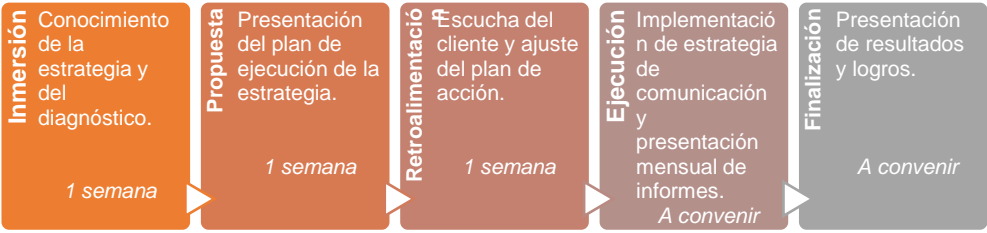
Servicio	Ejecución de estrategias de comunicación
Descripción	Consiste en poner en marcha estrategias de comunicación que hayan sido diagnosticadas para la organización, con una asesoría superficial en materia de mejoramiento y optimización. La ejecución podría incluir, relacionamiento con medios, gestión de redes sociales, diseño gráfico y realización audiovisual.
Metodología	
Talento	<p>Para este servicio son necesarios los siguientes talentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Experto en comunicación estratégica • Asistente de comunicaciones • Experto en comunicación digital • 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 19

Ficha técnica servicio “Consultoría y ejecución de estrategias de comunicación digital”.

Servicio	Consultoría y ejecución de estrategias de comunicación digital
-----------------	---

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.
Metodología	
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 20

Ficha técnica servicio “Creación y ejecución de estrategias de comunicación audiovisual”.

Servicio	Creación y ejecución de estrategias de comunicación audiovisual
Descripción	Consiste en crear y ejecutar una estrategia de comunicación audiovisual para la organización.
Metodología	
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"> • 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.

6.2. Infraestructura y personal

Para poner en marcha a La Oruga, se requieren los siguientes recursos humanos, tecnológicos y físicos, presentados en la Tabla 21

Recursos humanos, físicos y tecnológicos para La Oruga.

Tabla 21

Recursos humanos, físicos y tecnológicos para La Oruga

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
Planta física	<ul style="list-style-type: none"> • Archivador para incluir documentos contractuales (si es el caso)

6.3. Plan de producción

El modelo de producción de La Oruga será flexible, es decir, en la medida que lleguen los clientes, proyectos y asesorías, se expandirá el talento humano. Esto permitirá tener flujo de caja y adaptación a las circunstancias y contextos.

En la fase inicial, la empresa arrancará con los dos socios, Andrés y Laura Clavijo, como líder administrativo y líder de operaciones y comercial, respectivamente. En la medida que vayan llegando clientes, se expandirá la contratación. No obstante, en la Tabla 21, sobre recursos humanos, físicos y tecnológicos, se describe el “equipo ideal” para desarrollar al 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, como el tiempo de los clientes, la premura de las estrategias, la llegada en tiempos diferentes de nuevos proyectos no es posible determinar cuántos servicios se logran ejecutar al mes. No obstante, en la ficha técnica de cada servicio (Tablas 16, 17, 18, 19 y 20), se determinan los tiempos previstos para cada etapa de la metodología de construcción de estrategias y de esta manera, construir cronogramas reales y verificables.

Para identificar el número de proyectos que se pueden ejecutar, se calcula cuánto tiempo puede tomar cada uno de estos servicios y cuáles de estos se pueden hacer de manera simultánea. En la Tabla 22

Dimensionamiento de ingresos, presentada a continuación, se refleja los proyectos al año que la agencia puede asumir, para así tener una base de ingresos al año. El tamaño de los proyectos puede variar según el cliente y la necesidad.

Tabla 22

Dimensionamiento de ingresos

Servicio ofrecido	Proyectos por año
Consultoría en comunicaciones	4
Construcción de ejecución de estrategias de comunicación por proyecto	4
Ejecución de estrategias de comunicación	4
Consultoría y ejecución de estrategias de comunicación digital	4
Creación y ejecución de estrategias de comunicación audiovisual	4

6.4. Presupuesto de producción e infraestructura

Para obtener los costos de producción, es necesario calcular la cantidad de personas requeridas para cada servicio. En la Tabla 23

Costos mensuales por talento se describen los costos mensuales de cada talento por servicio, que no es necesariamente es el salario por pagar por parte de La Oruga. Estos pueden ser mayores, pues un talento se puede asignar a varias clientes. La tabla salarial se encuentra en el subcapítulo 7.5. sobre Esquema de contratación y remuneración. Ahora, en estos costos, no se incluye el salario de los socios de la empresa.

Tabla 23

Costos mensuales por talento

Servicio	Talento	Costo mensual
Consultoría en comunicaciones	Experto en comunicación digital	\$ 2.500.000
	Sociólogo o politólogo	\$ 3.000.000
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	\$ 2.000.000
	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

Ahora, para la inversión inicial, se establecieron algunos equipos y costos para arrancar, reportados en la Tabla 24

Primeras inversiones para el proyecto.

Tabla 24

Primeras inversiones para el proyecto

Producto o servicio	Valor unitario	Cantidad	Valor total
Archivador (para los emprendedores)	\$750.000	2	\$1.500.000
Computadores sencillos (Para la empresa)	\$3.000.000	4	\$12.000.000
Computador para edición audiovisual	\$10.000.000	1	\$10.000.000
Escritorios (Para los emprendedores)	\$500.000	2	\$1.000.000
Sillas (Para los emprendedores)	\$300.000	2	\$600.000
Registro mercantil y formalización de la empresa	\$1.000.000	1	\$1.000.000

Asistente de comunicaciones	\$2.000.000	1	\$2.000.000
Contador y asistente administrativo	\$3.000.000	1	\$3.000.000
Papelería	\$200.000	1	\$200.000
Plataforma para trabajo en línea	\$1.400.000	1	\$1.400.000
Espacio en nube	\$180.000	1	\$180.000
Suite de Office	\$350.000	4	\$1.400.000
Suite de Adobe	\$1.200.000	1	\$1.200.000

Las tablas de precios anteriores y la inversión inicial en productos y servicios se incluyeron en el simulador financiero provisto por la Universidad, para calcular la viabilidad financiera del emprendimiento. Este análisis y cálculo se evidencia en el capítulo siete, sobre “Aspectos Financieros”.

6.5. Capacidad instalada

En cuanto a capacidad instalada, los dos líderes emprendedores de La Oruga cuentan con experiencia laboral idónea para echar a andar el modelo de negocio y asesorar a los clientes potenciales.

Por un lado, Laura Clavijo es una comunicadora social y periodista, con más de siete años de experiencia asesorando en comunicaciones estratégicas a tomadores de decisiones, como senadores, comisionados, expertos en paz y líderes empresariales. Ha trabajado para el sector público, en la Presidencia de la República y el Congreso y para el sector privado, en agencias de comunicaciones y medios de comunicación. La idea de negocio surgió precisamente por su experiencia en una ESAL que trabaja temas de construcción de paz y presentaba enormes desafíos de posicionamiento y trabajo colaborativo con agencias de comunicación. Por lo tanto, Laura conoce cómo funcionan las ESAL, sus intereses, sus dolores y sus alegrías.

Por otro, Andrés Clavijo es candidato a la Maestría en Administración de Negocios, especialista en Gestión de Proyectos de Ingeniería e Ingeniero de Sistemas, certificado como Scrum Master (SMC) y Scrum Product Owner (SPOC). Sus habilidades están orientadas hacia la gestión de proyectos y gestión de producto, enfocados en desarrollo de objetivos para aquellos proyectos orientados hacia la implementación y desarrollo de software. La experiencia de Andrés le aporta significativamente a la estructuración del modelo de negocio y a la rentabilidad del proyecto, teniendo en cuenta la eficiencia de recursos y procesos que se deben realizar para La Oruga.

6.6. Procesos de investigación y desarrollo

Para llevar a cabo la investigación para la construcción de estrategias de comunicación alineada con las expectativas de los clientes potenciales, La Oruga ha desarrollado una metodología bautizada como “La Flor de La Oruga”. En la Figura 29

La flor de La Oruga se describe. Esta metodología tomó como referencias la empatía, los dolores, los aliviadores, las alegrías y los generadores de estas que tiene en cuenta el Business Model Canvas y el Design Thinking (**Osterwalder & Pigneur, 2015**), buscando cumplir con las expectativas reales de los clientes y evitar partir de prejuicios o suposiciones. A continuación, se explican cada una de las etapas de la metodología:

- 1. Propuesta** de estrategia basada en los términos de referencia, con diagnóstico de dolores y alegrías y propuesta para aliviarlos: teniendo en cuenta los términos de referencia de las convocatorias o licitaciones, La Oruga realiza un diagnóstico de los dolores y alegrías que tenga la organización, basado en una revisión de sus redes sociales, su página web, su registro en medios de comunicación, los perfiles de sus líderes y coordinadores en redes sociales. Esta es la base de la flor.
- 2. Inmersiones** con equipos de Comunicaciones, Directivo y representantes de áreas para diagnosticar dolores, alegrías y necesidades: de ser aceptada la propuesta, La Oruga realiza inmersiones con tres equipos clave para el cumplimiento de expectativas: el de comunicaciones (principal aliado y coequipero en la ejecución), el directivo (evaluador de continuidad y eficiencia) y un grupo de representantes de cada una de las áreas para conocer sus necesidades, dolores y alegrías específicamente y evitar frustraciones más adelante.
- 3. Construcción de estrategia** de comunicaciones basada en la empatía con los usuarios, que incluye un plan táctico ejecutable alineado a objetivos: a partir de los resultados de las inmersiones, se propone una estrategia de comunicaciones basadas en la empatía de los usuarios, es decir, qué entienden, que buscan, que quieren los usuarios de las ESAL y lograr incidir directamente. Así mismo, en la estrategia se propone un plan táctico alienado con los objetivos de negocio, que no se pueden perder de vista.

4. **Establecimiento de *Key Performance Indicator* (KPI)** basados en canales y resultados mensuales: para hacer seguimiento a la implementación y ejecución de la estrategia, se establecen KPI teniendo en cuenta los canales y los resultados mensuales esperados. Estos KPI se construyen de común acuerdo con las organizaciones.
5. **Seguimiento a resultados**, basado en aliviadores de dolor y generadores de alegrías: trimestralmente se hace seguimiento al cumplimiento de los KPI y a cómo se están aliviado los dolores y generando alegrías a la organización.
6. **Retroalimentación:** En el centro de la metodología está la retroalimentación constante para evitar reincidir en errores y cada día, estar más a fin con los objetivos de la organización.

Figura 29

La flor de La Oruga



Nota: Elaboración propia

Así mismo, en aras de la transparencia con los equipos con quienes se realizaron las inmersiones iniciales, los resultados son presentados en línea con los dolores y alegrías diagnosticados al principio de la estrategia. De esta manera, se genera un ciclo de cumplimiento de satisfacción del cliente y posiblemente, la renovación del contrato. Cada una de las tácticas, objetivos y contenidos estarán alineados con las tendencias de las comunicación. El equipo de trabajo de La Oruga se mantendrá actualizado permanentemente para evitar perder oportunidades de nuevas herramientas.

7. Aspectos Organizacionales y Legales

Buscando establecer un horizonte a largo plazo, La Oruga se ha planteado una misión y una visión para cumplir con sus objetivos de negocio, así como un sistema de Gobierno corporativo que le ayude a mantenerse en pie.

7.1. Análisis estratégico

7.1.1. Misión

Transformar la manera de comunicación de las Entidades sin Ánimo de Lucro que trabajen por la construcción de paz, la protección del medio ambiente y la promoción del desarrollo sostenible para lograr incidir en los tomadores de decisiones y en las políticas públicas.

7.1.2. Visión

Para el año 2030, La Oruga será una agencia líder en la creación e implementación de estrategias de comunicación para el desarrollo y la mejor aliada de las Entidades sin Ánimo de Lucro que trabajen por la paz, el ambiente y la sostenibilidad.

7.2. Estructura organizacional

El objetivo es que La Oruga sea una empresa flexible, que se amplíe o reduzca, teniendo en cuenta sus clientes o proyectos. En este tipo de empresas se eliminan actividades innecesarias, se evitan rigideces, costos de coordinación y control y se gana dinamismo, capacidad de adaptación y respuesta al entorno competitivo (Martínez & Cegarra, 2014). Entonces, como estructura organizacional, se distribuirá de manera híbrida, mezclando elementos de la estructura vertical y horizontal.

La empresa solo tendrá dos niveles: en el primero se establecerán los socios y líderes estratégicos y en el segundo, será homogéneo para los equipos tácticos, operativos y externos. Esto con el fin de permitir el flujo de ideas entre los equipos.

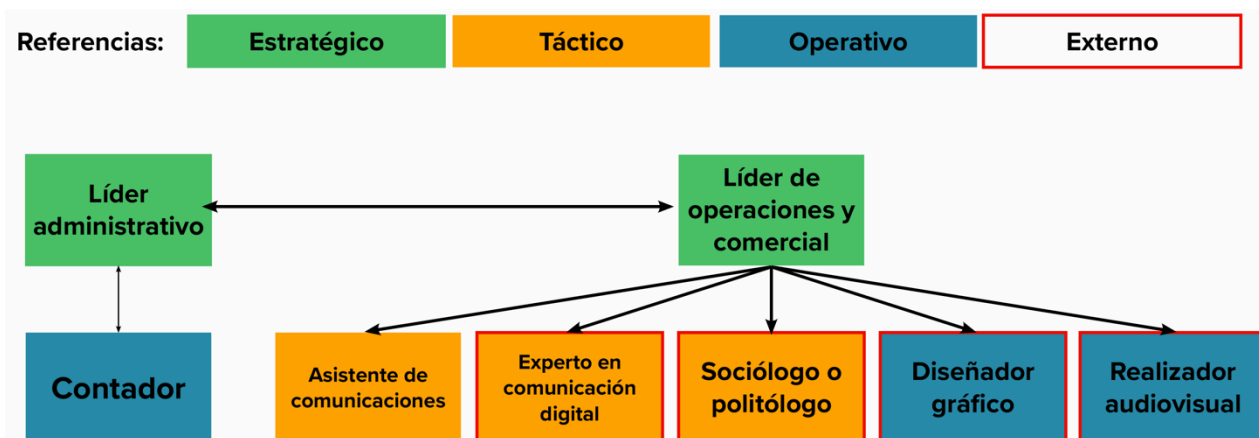
7.3. Organigrama

En la Figura 30

Organigrama empresa “La Oruga”, se evidencia el organigrama de La Oruga.

Figura 30

Organigrama empresa "La Oruga"



Nota: Elaboración propia

7.4. Perfiles y funciones

Es importante tener en cuenta que La Oruga tendrá dos tipos de personal: el fijo y el que depende de los proyectos. A continuación, se establecen los perfiles, funciones y responsabilidades del talento humano de La Oruga.

Tabla 25

Descripción del Cargo / Líder Administrativo

Descripción del Cargo
Cargo: Líder Administrativo / Experto en Administración de Empresas
Nivel: Estratégico
Misión del cargo: Gestionar y administrar los recursos financieros para que la empresa pueda entregar su oferta de valor y garantizar la operación de esta.
Funciones: <ul style="list-style-type: none">• Coordinación de los recursos administrativos y financieros• Realizar la contratación, supervisión, selección, y pago de los recursos humanos y recursos necesarios en cada uno de los proyectos• Realizar la gestión de compras, adquisiciones, y suministros necesarios como herramientas para garantizar la prestación de los servicios• Elaborar y gestionar el presupuesto anual de la empresa• Realizar la gestión administrativa de los proyectos que se tienen en ejecución por parte de la empresa.• Revisar y aprobar los informes administrativos de los proyectos y velar por los entregables de los mismos.

- Elaboración de los informes de seguimiento y control ante la junta directiva.

Perfil Requerido

Educación:

Profesional en disciplinas administrativas, orientadas hacia la gestión financiera, preferible que tenga una maestría en Administración de Negocios, o Gestión Financiera.

Experiencia:

Cinco (5) años o más de experiencia en finanzas, así como también al menos dos (2) años en gestión de proyectos.

Competencia: Toma de decisiones, habilidades en gestión, manejo de personal, manejo de recursos financieros, visión estratégica, responsabilidad

Tabla 26

Descripción del Cargo / Líder Comercial y de Operaciones

Descripción del Cargo

Cargo: Líder Comercial y de operaciones / Experto en Comunicación Estratégica

Nivel: Estratégico

Misión del cargo:

Dirigir, y controlar los servicios que la empresa presta, de forma eficaz y eficiente con el fin de poder concretar las oportunidades de negocio, así como establecer los lineamientos de comunicación para el éxito comercial.

Funciones:

- Coordinación de los recursos humanos en cada uno de los proyectos
- Gestión de los recursos del proyecto y estimar cuando serán requeridos
- Monitorear las comunicaciones con los clientes
- Gestionar el embudo comercial para la gestión de oportunidades comerciales y validación de prospectos.
- Planificar las estrategias a presentar a los clientes
- Reunirse y gestionar el seguimiento de los requerimientos del cliente
- Elaborar la entrega adecuada de los proyectos al cliente.

Perfil Requerido

Educación:

Profesional en Comunicación, y posgrado en comunicación estratégica

Experiencia:

Cuatro (4) años o más de experiencia en elaboración de estrategias, así como también al menos tres (3) años en gestión comercial.

Competencia: Toma de decisiones, manejo de personal, orientación a los objetivos, negociación, habilidades en comunicación.

Tabla 27

Descripción del Cargo /Experto en comunicación digital

Descripción del cargo	
Cargo: Experto en comunicación digital	
Nivel: Táctico	
Misión del cargo: Llevar a cabo las estrategias digitales, de tipo campaña, utilizando el lenguaje necesario en internet para que el mensaje llegué a las personas objetivo.	
Funciones:	
<ul style="list-style-type: none">• Elaboración de las estrategias digital para los clientes de la empresa que lo soliciten• Proponer campañas digitales para los clientes a partir de los requerimientos planteados por el cliente.• Elaboración de mensajes orientados hacia las redes sociales digitales de los clientes.• Evaluar el valor que cada estrategia digital brindará a cada cliente.• Ejecutar las estrategias presentadas al cliente.	
Perfil requerido	
Educación: Profesional en Comunicación, y orientado en comunicación digital	Experiencia: Dos (2) años o más de experiencia en comunicación organizacional, orientado al manejo de sus redes sociales
Competencia: Creatividad, escuchar a los demás, orientación a los objetivos, negociación, habilidades en comunicación.	

Tabla 28

Descripción del Cargo / Asistente de comunicaciones

Descripción del cargo
Cargo: Asistente de comunicaciones
Nivel: Táctico
Misión del cargo: Apoyar al experto en comunicación estratégica, con el fin de elaborar las estrategias que satisfacen las necesidades del cliente, apoyar las necesidades de comunicación de la empresa y su oferta de valor.

Funciones:

- Trabajar de la mano con el experto en comunicación estratégica,
- Apoyar la gestión de estrategias a presentar a los clientes
- Generar oportunidades de mejora ante alguna necesidad puntual en la estrategia.
- Elaborar los informes de requerimientos del cliente

Perfil requerido

Educación:

Profesional en comunicación organizacional y/o comunicación estratégica

Experiencia:

Un (1) año o más de experiencia en generación de estrategias de comunicación.

Competencia: Proactividad, trabajo en equipo, creación de propuestas, manejo de requerimientos, responsabilidad.

Tabla 29

Descripción del Cargo / Contador

Descripción del cargo

Cargo: Contador**Nivel:** Operativo**Misión del cargo:**

Administrar la contabilidad de la empresa, así como presentar los informes financieros necesarios para que el área estratégica pueda tomar las decisiones

Funciones:

- Elaboración de informes financieros
- Llevar las cuentas de la empresa y como se está manejando el recurso financiero
- Apoyo para la generación del reporte integral de operaciones
- Mantener la relación con las necesidades gubernamentales de la DIAN
- Manejar correctamente la contabilidad con transparencia

Perfil requerido

Educación:

Profesional en contaduría pública

Experiencia:

Tres (3) años o más de experiencia en contabilidad, manejando NIIF

Competencia: Contabilidad pública, elaboración de informes de gestión, manejo de recursos financieros, responsabilidad

Tabla 30

Descripción del Cargo / Sociólogo o politólogo

Descripción del cargo

Cargo: Sociólogo o politólogo

Nivel: Táctico

Misión del cargo:

Punto de contacto de los usuarios de los proyectos sociales que ejecutan los clientes de la empresa, es el encargado de validar que la información que se está dando en los mensajes de la empresa, sean recibidos correctamente por la población y deberá obtener los datos de cómo se llega a esta población.

Funciones:

- Revisión de las estrategias planteadas al cliente
 - Basado en su experiencia en la región/población, validar el mensaje que se llevará a las personas.
 - Evaluar ante la población, como se lleva el mensaje
 - Establecer como podría satisfacer los requerimientos a partir de reuniones con el equipo operativo y estratégico, basado en la experiencia en la región.
 - Elaboración de informes referentes a la información generada por la estrategia
 - Acompañamiento a las personas en la región para poder llevar a cabo de las estrategias.
-

Perfil requerido

Educación:

Profesional en Sociología

Experiencia: Dos (2) años o más de experiencia en trabajos en la región seleccionada.

Competencia: Escuchar a los demás, orientación a los objetivos, habilidades en comunicación, extracción de datos.

Tabla 31

Descripción del Cargo / Diseñador gráfico

Descripción del cargo

Cargo: Diseñador Grafico

Nivel: Operativo

Misión del cargo:

Encargado de diseñar las piezas digitales de la agencia, con el fin de poder llevar las estrategias al mundo online, y que estas puedan ser admiradas y leídas por la población afectada por la ESAL

Funciones:

- Creación de piezas digitales
 - Validación de los colores del cliente y el proyecto para hacer atractivo el mensaje que se desea llevar.
 - Elaboración de propuestas digitales
 - Satisfacer las necesidades respecto a diseño de las estrategias propuestas al cliente.
-

- Acompañamiento a las personas de la empresa para poder llevar a cabo de las estrategias.

Perfil requerido	
Educación: Profesional en Diseño Grafico	Experiencia: Dos (2) años o más de experiencia en Diseño de piezas digitales, y manejo del color.
Competencia: Escuchar a los demás, creatividad, habilidades en Adobe suite, proactividad	

Tabla 32

Descripción del Cargo / Realizador audiovisual

Descripción del cargo
Cargo: Realizador audiovisual
Nivel: Operativo
Misión del cargo: Encargado de los temas audiovisuales para la ejecución de los proyectos y estrategias presentadas a los clientes, toma de videos, fotografías y diseño de guiones.
Funciones: <ul style="list-style-type: none"> • Creación de productos audiovisuales de acuerdo con las necesidades del cliente • Generación de guiones para cumplir con la ejecución de las estrategias • Tomar videos y fotografías en la región, al momento de la ejecución de la estrategia • Trabajar en equipo con el diseñador gráfico para poder tener el producto audiovisual disponible para la estrategia propuesta.
Perfil Requerido
Educación: Profesional Audiovisual
Experiencia: Dos (2) años o más de experiencia en creación de video, guiones y fotografías.
Competencia: Escuchar a los demás, creatividad, habilidades en Adobe suite, trabajo en equipo, proactividad, adaptación al cambio.

7.5. Esquema de contratación y remuneración

Para La Oruga, el talento humano es fundamental para el éxito, así como también el excelente manejo de los proveedores. Teniendo en cuenta a normatividad colombiana, en las Tabla 33 a continuación se establecen las modalidades de contratación.

Tabla 33

Tipos de contratación y vinculación del personal

Tipo de Contratación	Cargo	Remuneración
Término indefinido	Líder de operaciones y comercial	Salario Fijo Mensual
	Líder Administrativo	Salario Fijo Mensual
	Asistente de comunicaciones	Salario Fijo Mensual
	Contador	Salario Fijo Mensual
Contrato por Obra y Labor, por el tiempo del proyecto	Sociólogo o Politólogo	Pago de acuerdo con las condiciones del proyecto con el cliente
	Diseñador gráfico	Pago de acuerdo con las condiciones del proyecto con el cliente
	Realizador audiovisual	Pago de acuerdo con las condiciones del proyecto con el cliente
	Experto en Comunicación digital	Pago de acuerdo con las condiciones del proyecto con el cliente

Se establecen estas formas de pago de acuerdo con las condiciones que presenta La Oruga, al momento de su puesta en marcha. La duración de los contratos para el personal táctico y estratégico será a término indefinido con el fin de darle continuidad a las estrategias planteadas, mientras que los contratos con personal operativo o externo tendrán la duración de los proyectos.

7.6. Factores clave de la gestión del talento humano

Con el fin de poder determinar los factores clave de la gestión del talento humano, se toma la investigación del profesor Cesar Nieto Licht. Para esto el profesor (Nieto, 2014) indica que se necesitan mejorar las brechas en cuatro propósitos, evidenciados en la Figura 31

Modelo de Medición de la gestión humana.

Figura 31

Modelo de Medición de la gestión humana



Nota: Elaboración propia adaptado de (Nieto, 2014)

Estrategia con resultados: hace referencia a incluir los planes estratégicos en los procesos del área, alinear las metas organizacionales con las metas del área, desarrollar las capacidades organizacionales y establecer tableros de control de impactos del área con los objetivos estratégicos de la organización, entre otros (Nieto, 2014)

Procesos sistémicos: En esta sección (Nieto, 2014) indica que se procura mejorar los procesos del área atendiendo las necesidades estratégicas y la satisfacción del cliente interno y externo, volver los procesos efectivos (eficientes y eficaces), crear valor para la organización reenfocando los procesos del área e implementar prácticas de alto desempeño (Nieto, 2014)

Personas con calidad de vida: en esta sección se refiere a comprender el bienestar, desarrollar todas las dimensiones humanas (física, emocional social, mental y espiritual), equilibrar las exigencias y los recursos, alentar la contribución y mejorar el ingreso de los colaboradores (Nieto, 2014)

Cultura Humanista: Comprender el impacto de la Cultura y del Humanismo en la obtención de resultados, perfeccionar los estilos de liderazgo, aportar al proceso de cambio y mejorar el ambiente de trabajo (Nieto, 2014)

7.7. Esquema de Gobierno Corporativo

Para la superintendencia de sociedades (Supersociedades, s.f.) el término Gobierno Corporativo se define como “el sistema interno de una empresa del sector público o privado, mediante el cual, se establecen las directrices que deben regir su ejercicio y, en especial, la forma en que se administran, controlan y manejan las relaciones de poder.” Basado en esto, en la Tabla 34 se define cómo se regirá el gobierno corporativo de la empresa.

Tabla 34

Gobierno Corporativo

<p>Sobre la empresa: Principios de Buen gobierno</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Escuchar a nuestros colaboradores, así como escuchar a nuestros clientes para poder obtener la dirección ajustada a la empresa • Definir la misión y visión de la empresa y ajustar el propósito superior de la empresa a partir de esta información. • Promover un ambiente organizacional abierto a la mejora continua • Establecer como se tomarán las decisiones estratégicas para satisfacer, a clientes, colaboradores, proveedores y junta directiva • Adoptar un código de ética de nuestros colaboradores con el fin que promueva los puntos anteriores.
<p>Sobre la dirección estratégica de la empresa</p>	<p>Establecer como máximo órgano de decisión una junta directiva que incluya a los accionistas, e interesados, con el fin de ejecutar las siguientes acciones.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Apoyar el direccionamiento estratégico

	<ul style="list-style-type: none"> • Apoyar la gestión de la empresa • Definir elementos empresariales. • Mitigación de riesgos.
Sobre relaciones con clientes y el mercado en general	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer una comunicación fluida con nuestros clientes • Redactar casos de éxitos referente al trabajo continuo con nuestros clientes • Solicitar retroalimentación referente al trabajo ejecutado con nuestros clientes • Interactuar con empresas prospecto que puedan requerir nuestro servicio. • Apoyarnos en los datos e información que se puedan obtener a partir de diferentes fuentes con el fin de apoyar los proyectos de elaboración de estrategias.
Sobre flujo de la información	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicar la información únicamente con el cliente necesario • Usar el benchmarking para poder generar valor en nuestros clientes, con permiso previo para el uso de la información

7.8. Aspectos Legales

Se deben tener en cuenta los siguientes pasos para la constitución de una empresa en Colombia según AGT Abogados S.A.S (Agt Abogados, s.f.)

- Definir un nombre de la Marca
- Definir tipo de empresa o sociedad
- Revisión del esquema contractual
- Creación de Estatutos de la Empresa
- Registro ante la DIAN
- Registro ante la Cámara de Comercio
- Cuenta Bancaria Empresarial
- Solicitud de Facturación a la DIAN
- Registro Ante el Sistema de Seguridad Social

Estos procesos legales pueden ser acompañados de firmas de abogados comerciales que puedan apoyar el proceso de creación, esto será de gran ayuda a que los fundadores

establezcan cómo generar el mayor valor agregado a sus clientes potenciales, mientras que se establece la empresa.

7.9. Estructura jurídica y tipo de sociedad

De acuerdo con el punto 7.8, la agencia de comunicaciones “La Oruga” será constituida como una Sociedad por Acciones Simplificada S.A.S, pues facilita la creación de la empresa al ser suficiente un contrato privado y luego inscribirlo en el código mercantil, según indica la ley 1258 de 2008. En la Cámara de Comercio se registrará con el código CIIU 7310, publicidad, y 7410 Actividades especializadas de diseño.

7.10. Regímenes especiales

Aunque la empresa prestará servicios a Entidades sin Ánimo de Lucro, la misma no se precia de esta calidad de empresa, por esta razón no cuenta con un régimen especial contemplado en la legislación colombiana.

8. Aspectos Financieros

Uno de los aspectos más importantes de una empresa es el aspecto financiero pues a partir de este se puede evaluar como se viene comportando la compañía, y puede ser uno de los factores de éxito de la empresa. De ahí que **(Weston, 2006)** indica que la planificación financiera implica la elaboración de proyecciones de ventas, ingresos y activos tomando como base estrategias de mercadotecnia y producción. En este caso los objetivos financieros están alineados con las proyecciones que se aprecian a partir de la industria en la cual se desea ingresar: la industria de la comunicación y en especial la de las agencias de comunicación.

8.1. Objetivos financieros

Los objetivos financieros para La Oruga, son:

- Crecimiento porcentual en ventas de 100%, en el primer año de puesta en marcha
- Solicitud de crédito a nuestras inversiones con tasas de hasta el 20% de interés anual
- Capital de inversión definido, orientado a brindar una tasa interna de retorno a nuestros inversores superior al 22%

8.2. Supuestos económicos para la simulación

La estimación del presupuesto corresponde a los ingresos proyectados en 5 años, teniendo en cuenta esto, se proyectan las ventas, proyección de costos, presupuesto de inversión, para ello se toma en cuenta el modelo financiero desarrollado por el profesor Mauricio Reyes de la Universidad Ean **(Reyes, 2020)**.

La revista P&M, todos los años realiza un análisis del sector de las agencias de comunicación y de allí saca las 300 empresas más importantes. Según las cifras de este análisis, el sector de las agencias ha disminuido sus ingresos en 6.11% **(Revista P&M, 2021)**. No obstante, esta contracción está alineada con la depresión de la economía que tuvo Colombia en el 2020 por cuenta de la pandemia, lo cual evidencia que el crecimiento del entorno está sujeto a la capacidad de las empresas y de la salud de la economía del país.

Como se indicaba al inicio de este capítulo, los aspectos financieros son una de las principales razones por la cual las empresas cierran sus operaciones, según **(Romero, Melgarejo, & Vera, 2015)** el 40% de las empresas en Bogotá cierran por temas financieros, siendo 64% las pequeñas empresas, es por esta razón que tener buena salud financiera y objetivos claros permiten a las empresas salir adelante ante las adversidades, adicional a esto **(Uribe, 2019)** nos indica que solo 2 empresas entre 10 llegan a los 5 años, y solo 1 alcanza la década en operación, uno de los factores de esta estadística es la falta de capital e innovación.

8.3. Proyección de ventas

Se han realizado las estimaciones realistas donde se ofrecen menos servicios de los que se tiene capacidad, pero se estima poder crecer para el primer año en un 100% en ventas, a través de estrategias de innovación hacia procesos, que es un factor determinante dentro de La Oruga: el cómo hacer las cosas diferentes y eficientes para lograr mejores resultados, este es uno de los factores de éxito. La revista Entrepreneur **(Uribe, 2019)** nos indica como clave para que las empresas sobrevivan lo que se conoce como el “Valle de la muerte”. La innovación en una agencia de comunicación es clave, y más aún en un sector como el de las ESAL donde cada peso cuenta y donde se quieren obtener resultados eficientes.

En este contexto la agencia desarrolló la metodología “La Flor de La Oruga”, describa en el numeral 6.6. de este documento. Esta metodología está centrada en escuchar al cliente e involucrarlo en cada paso y decisión que se tiene con el fin de permitirle hacer parte del proceso, en un mercado que es de poco interés para los demás competidores.

En la tabla 35 se estima que se van a vender 25 unidades de servicio, por un valor de 325.000.000 que es lo esperado por parte de la demanda potencial del mercado bajo una estimación pesimista, la idea es que las empresas puedan adquirir mas servicios durante los años siguientes, por esto es que la idea de crecimiento sobre duplicar la cantidad en 1 año es viable.

Tabla 35

Presupuesto de ventas

Ingresos/ventas del primer año					% de crecimiento en ventas				
Nombre del producto o servicio	Un	Precio de Venta Unitario Sin IVA	Ingresos totales	Año:	2023	2024	2025	2026	
1 Consultoría en comunicaciones	5	\$ 12.000.000	\$ 60.000.000	18%	100%	50%	20%	10%	
2 Construcción de ejecución de estrategias de comunicación por proyecto	5	\$ 10.000.000	\$ 50.000.000	15%	100%	50%	20%	10%	
3 Ejecución de estrategias de comunicación	5	\$ 15.000.000	\$ 75.000.000	23%	100%	50%	20%	10%	
4 Consultoría y ejecución de estrategias de	5	\$ 20.000.000	\$ 100.000.000	31%	100%	50%	20%	10%	

comunicación digital									
5	Creación y ejecución de estrategias de comunicación audiovisual	5	\$ 8.000.000	\$ 40.000.000	12%	100%	50%	20%	10%
TOTAL			\$ 325.000.000	100%					

Nota: Elaboración propia adoptado de **(Reyes, 2020)**

8.4. Proyección de gastos de mercadeo

Dentro de esta proyección se estima que no se deberá incurrir en gastos para la creación de las piezas de comunicación, por lo cual únicamente se tendrán en cuenta los gastos de puesta en marcha de las campañas, a través de las diferentes redes y de prensa que se puedan obtener a partir de del trabajo de relaciones públicas que se manejan. Para el mercadeo, la empresa ha optado por una inversión inicial de 32.500.000 desglosados de la siguiente manera.

Tabla 36

Proyección de mercadeo

Meta anual de ventas	\$325.000.000
Costo promedio de servicios	\$13.000.000
# Ventas para cumplir meta	25
% Margen	10%
Costo por compra objetivo	\$1.300.000
Inversión necesaria anual	\$32.500.000
ROI	10

8.5. Proyección de costos de producción

Dado que la agencia, tiene una producción a partir del conocimiento, y que cada cliente trae sus propias necesidades, se ha estimado el trabajo de acuerdo a los salarios de los integrantes del servicio a brindar. En este caso la tabla quedaría de la siguiente manera

Tabla 37

Proyección de Costos

Servicio	Talento	Costo mensual	Total
Consultoría en comunicaciones	Experto en comunicación digital	\$ 2.500.000	\$ 5.500.000
	Sociólogo o politólogo	\$ 3.000.000	
Construcción de ejecución de estrategias de comunicación micro	Diseñador gráfico	\$ 2.500.000	\$ 7.500.000
	Realizador audiovisual	\$ 5.000.000	
Ejecución de estrategias de comunicación	Asistente de comunicaciones	\$ 2.000.000	\$ 11.500.000
	Experto en comunicación digital	\$ 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	\$ 12.000.000
	Experto en desarrollo web	\$ 2.000.000	
	Diseñador gráfico	\$ 2.500.000	
	Realizador audiovisual	\$ 5.000.000	

Creación y ejecución de estrategias de comunicación audiovisual	Realizador audiovisual	\$ 5.000.000	\$ 7.500.000
	Diseñador gráfico	\$ 2.500.000	

8.6. Proyección de gastos administrativos

Para los gastos administrativos, se ha tenido únicamente en cuenta los cargos que no son directivos y que no están dentro de cada uno de los proyectos. La tabla 38 describe los gastos administrativos.

Tabla 38

Gastos Administrativos

Cargo	Total	Salario
Asistente de comunicaciones	Salario fijo Mensual	\$ 2.000.000,00
Contador	Salario fijo Mensual	\$ 3.000.000,00

Fuente: Elaboración propia.

Lo cual brinda un valor de 60.000.000 en estos gastos a nivel anual

Tabla 39

Proyección anual de gastos

Nóminas	Valor año 1
Administrativa	\$ 36.000.000,00
Ventas:	
Producción/servicio:	\$ 24.000.000,00
Total nóminas	\$ 60.000.000,00

Fuente: Elaboración propia adaptado de (Reyes, 2020)

Adicional a esto se tienen en cuenta los pagos recurrentes referentes a otros gastos

Tabla 40

Gastos recurrentes

Gasto	Descripción	Costo	Cantidad	Total
Software	Espacio en nube	\$ 180.000,00	1	\$ 180.000,00
	Suite de Office	\$ 350.000,00	4	\$ 1.400.000,00
	Suite de Adobe	\$ 1.200.000,00	1	\$ 1.200.000,00
	Plataforma de trabajo en línea	\$ 1.400.000,00	1	\$ 1.400.000,00
Pólizas de Seguro	Seguro para proyectos	\$ 5.000.000,00	1	\$ 5.000.000,00
Papelería	Impresiones varias	\$ 5.000.000,00	1	\$ 5.000.000,00
Telefonía	Plan de celular	\$ 100.000,00	24	\$ 2.400.000,00
Internet	Internet personal	\$ 150.000,00	48	\$ 7.200.000,00
	Subsidio de internet	\$ 90.000,00	48	\$ 4.320.000,00
TOTAL				\$17.732.000,00

Fuente: Elaboración Propia

Adicional a esto se requiere una inversión inicial, la cual se discrimina de la siguiente manera.

Tabla 41

Inversión inicial

Producto o servicio	Valor unitario	Cantidad	Valor total
Archivador (para los emprendedores)	\$ 750.000	2	\$ 1.500.000
Computadores sencillos (para la empresa)	\$ 3.000.000	4	\$ 12.000.000

Computador para edición audiovisual	\$ 10.000.000	1	\$ 10.000.000
Escritorios (Para los emprendedores)	\$ 500.000	2	\$ 1.000.000
Sillas (para los emprendedores)	\$ 300.000	2	\$ 600.000
Registro mercantil y formalización de la empresa	\$ 1.000.000	1	\$ 1.000.000

8.7. Presupuesto de inversión

Teniendo también en cuenta el punto anterior, se puede ver que la inversión inicial, asciende a los \$26.100.000 de acuerdo con la suma de la tabla inversión inicial. Pero se han tenido en cuenta las siguientes cantidades en meses para poder comenzar la operación a satisfacción.

Tabla 42

Capital de trabajo Inicial

Rubro	Meses	Valor
Costos operativos	3	\$ 55.000.000,00
Nóminas	3	\$ 15.000.000,00
Marketing mix	3	\$ 8.125.000,00
Gastos fijos	3	\$ 4.433.000,00
Total		\$ 82.558.000,00

Al sumar tanto la inversión inicial física, y el capital de trabajo inicial, resulta un total de \$ 108.658.000,00, de los cuales los emprendedores cuentan con \$45.000.000

Tabla 43

Préstamo a solicitar

Total inversión	\$ 108.658.000,00
Aporte de los emprendedores	\$ 45.000.000,00
Préstamo que solicitar	\$ 63.658.000,00

Fuente: Elaboración propia adaptado a **(Reyes, 2020)**

Se ha realizado una investigación respecto a cuales son las tasas de interés para créditos pymes y se observa según el portal rankia.co quien ha realizado la tarea de analizar los datos de intereses y necesidades para obtener estos productos financieros a través de los bancos **(Vélez, 2020)** una tasa atractiva para esta agencia debe ser inferior al 20% E.A, como la que se presenta en el informe por parte del banco W la cual asciende a los 18,16% es una tasa de crédito que es posible pagar y hace parte de nuestro segundo objetivo financiero la cual es mantener tasas de interés por crédito por debajo del 20%, se toma este último valor al ser más realista con la situación actual, por lo cual la simulación queda de acuerdo con la tabla a continuación.

Tabla 44

Plan de financiación

TASA DE INT ANUAL CRÉDITO

20,00%

AÑOS DE
CRÉDITO

5

CÁLCULO DEL PRÉSTAMO

	Inicial	Interés	Amort	Cuota	Final
AÑO 0					\$64.283.000
2022	\$ 63.658.000,0	\$12.731.600,0	\$8.554.343,2	\$21.285.943,2	\$55.103.656,8
2023	\$ 55.103.656,8	\$11.020.731,4	\$10.265.211,8	\$21.285.943,2	\$44.838.445,1
2024	\$ 44.838.445,1	\$8.967.689,0	\$12.318.254,1	\$21.285.943,2	\$32.520.190,9
2025	\$ 32.520.190,9	\$6.504.038,2	\$14.781.905,0	\$21.285.943,2	\$17.738.286,0
2026	\$ 17.738.286,0	\$3.547.657,2	\$ 17.738.286,0	\$21.285.943,2	\$ -

Fuente: Elaboración propia adaptado de **(Reyes, 2020)**

8.8. Estados financieros (escenario probable)

Con la información suministrada a lo largo de este capítulo 8, se simulan los siguientes estados financieros para la agencia La Oruga.

8.8.1. Estado de resultados

Se ha estimado el estado de resultado, producto de las ventas estimadas a partir de la demanda potencial, y de la proyección de crecimiento en las ventas

Tabla 45

Estado de Resultados

	2022	2023	2024	2025	2026
Ventas	\$325.000.000,0	\$674.700.000,0	\$1.048.483.800,0	\$1.302.216.879,6	\$1.485.438.794,6
Costo ventas	\$220.000.000,0	\$447.084.000,0	\$679.344.138,0	\$827.441.160,1	\$925.658.425,8
Utilidad bruta	\$105.000.000,0	\$227.616.000,0	\$369.139.662,0	\$474.775.719,5	\$559.780.368,8
Gastos aditivos y ventas	\$60.000.000,0	\$62.280.000,0	\$64.522.080,0	\$66.780.352,8	\$69.251.225,9
Gastos fijos del periodo	\$17.732.000,0	\$18.405.816,0	\$19.068.425,4	\$19.735.820,3	\$20.466.045,6
Otros gastos	\$32.500.000,0	\$32.500.000,0	\$35.000.000,0	\$35.000.000,0	\$35.000.000,0
Depreciación	\$5.220.000,0	\$5.220.000,0	\$5.220.000,0	\$5.220.000,0	\$5.220.000,0
Utilidad operativa	\$ (10.452.000,0)	\$109.210.184,0	\$245.329.156,6	\$348.039.546,5	\$429.843.097,3
Gastos financieros	\$ 12.731.600,0	\$11.020.731,4	\$8.967.689,0	\$6.504.038,2	\$3.547.657,2
Utilidad antes de impuestos	\$ (23.183.600,0)	\$ 98.189.452,6	\$ 236.361.467,6	\$ 341.535.508,3	\$ 426.295.440,1
Impuestos	\$ -	\$ 33.384.413,9	\$ 80.362.899,0	\$ 116.122.072,8	\$ 144.940.449,6

Utilidad neta	\$	\$	\$	\$	\$
	(23.183.600,0)	64.805.038,7	155.998.568,6	225.413.435,5	281.354.990,5

Nota: Elaboración propia adoptada de (Reyes, 2020)

8.8.2. Balance general

Tabla 46

Balance General

	AÑO 0	2022	2023	2024	2025	2026
ACTIVO						
CAJA/BANCOS	\$82.558.000,00	\$56.040.056,85	\$172.367.897,70	\$303.441.658,54	\$399.053.794,23	\$471.295.440,11
FIJO NO DEPRECIABLE	\$ -	\$-	\$-	\$-	\$-	\$ -
FIJO DEPRECIABLE	\$26.100.000,00	\$26.100.000,00	\$26.100.000,00	\$26.100.000,00	\$26.100.000,00	\$26.100.000,00
DEPRECIACIÓN ACUMULADA	\$ -	\$5.220.000,00	\$10.440.000,00	\$15.660.000,00	\$20.880.000,00	\$26.100.000,00
ACTIVO FIJO NETO	\$26.100.000,00	\$20.880.000,00	\$15.660.000,00	\$10.440.000,00	\$5.220.000,00	\$ -
TOTAL ACTIVO	\$108.658.000,00	\$76.920.056,85	\$188.027.897,70	\$313.881.658,54	\$404.273.794,23	\$471.295.440,11
PASIVO						
Impuestos X Pagar	\$ -	\$ -	\$33.384.413,9	\$80.362.899,0	\$116.122.072,8	\$144.940.449,6
TOTAL PASIVO CORRIENTE	\$ -	\$ -	\$33.384.413,9	\$80.362.899,0	\$116.122.072,8	\$144.940.449,6
Obligaciones Financieras	\$63.658.000,00	\$55.103.656,85	\$44.838.445,07	\$32.520.190,93	\$17.738.285,96	\$ -
PASIVO	\$63.658.000,00	\$55.103.656,85	\$78.222.858,96	\$112.883.089,91	\$133.860.358,77	\$144.940.449,64
PATRIMONIO						
Capital Social	\$45.000.000,00	\$45.000.000,00	\$45.000.000,00	\$45.000.000,00	\$45.000.000,00	\$45.000.000,00
Utilidades del Ejercicio	0	(23.183.600,0)	\$64.805.038,7	\$155.998.568,6	\$225.413.435,5	\$281.354.990,5
TOTAL PATRIMONIO	\$45.000.000,00	\$21.816.400,00	\$109.805.038,74	\$200.998.568,62	\$270.413.435,46	\$326.354.990,48
TOTAL PAS + PAT	\$108.658.000,00	\$76.920.056,85	\$188.027.897,70	\$313.881.658,54	\$404.273.794,23	\$471.295.440,11
CUADRE (ACT = PAS+PAT)	\$ -	\$ -	\$ -	\$-	\$ -	\$ -

Nota: Elaboración propia adoptado de (Reyes, 2020)

8.8.3. Flujo de caja

Tabla 47

Flujo de Caja Invertido

FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO:						
Capital invertido						
	AÑO 0	2022	2023	2024	2025	2026
Activos Corrientes	\$82.558.000	\$56.040.057	\$172.367.898	\$303.441.659	\$399.053.794	\$471.295.440
Pasivos Corrientes	\$ -	\$ -	\$33.384.414	\$80.362.899	\$116.122.073	\$144.940.450
KTNO	\$82.558.000	\$56.040.057	\$138.983.484	\$223.078.760	\$282.931.721	\$326.354.990
Activo Fijo Neto	\$26.100.000	\$20.880.000	\$15.660.000	\$10.440.000	\$5.220.000	\$ -
Depreciación Acumulada	\$ -	\$5.220.000	\$10.440.000	\$15.660.000	\$20.880.000	\$26.100.000
Activo Fijo Bruto	\$26.100.000	\$26.100.000	\$26.100.000	\$26.100.000	\$26.100.000	\$26.100.000
Total Capital Operativo Neto	\$108.658.000	\$76.920.057	\$154.643.484	\$233.518.760	\$288.151.721	\$326.354.990

Nota: Elaboración propia adaptado de (Reyes, 2020)

Adicional de esto se calcula el flujo de caja libre, pues es una tabla interesante para poder validar si se dispondrá de dinero durante el ejercicio.

Tabla 48

Flujo de Caja Libre

CALCULO DEL FLUJO DE CAJA LIBRE

	\$	-	\$	\$	\$	\$
EBIT	10.452.000,0	109.210.184,0	245.329.156,6	348.039.546,5	429.843.097,3	

Impuestos	\$ 3.553.680,0	\$ - 37.131.462,6	\$ 83.411.913,3	\$ 118.333.445,8	\$ 146.146.653,1
NOPLAT	\$ 6.898.320,0	\$ - 72.078.721,4	\$ 161.917.243,4	\$ 229.706.100,7	\$ 283.696.444,2
Inversión Neta	\$ 31.737.943,2	\$ - 77.723.427,0	\$ - 78.875.275,7	\$ - 54.632.961,9	\$ - 38.203.269,1
Flujo de Caja Libre del periodo	\$ 24.839.623	\$ - 5.644.706	\$ 83.041.968	\$ 175.073.139	\$ 245.493.175

Fuente: Elaboración propia adaptado de **(Reyes, 2020)**

8.9. Fuentes de financiación

Para la puesta en marcha de la empresa, existe un capital semilla de 45.000.000 de pesos para comenzar, es bien conocido que el emprendimiento requiere apoyo financiero, en este caso existen dos formas de soportar el excedente necesario para comenzar operaciones, y que en este ejercicio se ha estimado en \$ 63.658.000,00, la primera opción para este caso, serán los créditos, pues se conoce que puede haber una tasa del 20%, puede ser una tasa cómoda para la empresa de acuerdo con la simulación (ver Tabla: Plan de Financiación).

La segunda opción es apoyarse en inversionistas siendo la primera opción familia y amigos **(Intelectium. , 2021)** donde se desea obtener la mayor parte de la inversión, debido a que esta iría de la mano de la operación de la empresa, y son la familia y los amigos aquellos primeros inversores arriesgados pues no hay números tácitos de la operación de la empresa, diferente a la primera opción donde los bancos requieren que exista operación de la empresa. En esta primera ronda de inversión estos números no son necesarios, e irían acorde a la operación que se va iniciando, por esta razón se analizan los pros como la flexibilidad y facilidad, donde la flexibilidad indica que no hay duras condiciones de retorno de la inversión como si sucederá con los préstamos bancarios de la primera opción y la facilidad, debido a que los amigos y familia son más cercanos por consiguiente se espera que sean fáciles de convencer, mientras que los contras de esta opción, serían la implicación y cifras bajas.

La implicación tiene que ver con que los inversores desean ser incluidos en las decisiones de la empresa, y las cifras bajas puede ser que el capital no sea el esperado para poder inicial, lo cual llevaría a solicitar la primera opción, para este caso y si se cumplen con las metas financieras, se desea ofrecer una tasa de retorno a los inversores superior al 40%, según sean se comporte el mercado y la operación de la empresa.

8.10. Evaluación financiera

Para la evaluación financiera, se ha estimado que se desea obtener un 20% para la tasa de evaluación del proyecto la cual es la tasa mínima que como emprendedores se espera obtener al invertir, esto resulta en que el valor presente del proyecto sea de \$ 139.266.208,51, y se pueda brindar una TIR a los inversores de hasta el 48,82%, con un periodo de recuperación de 2,19 años

Tabla 49

Evaluación Financiera

Tasa de evaluación del proyecto	20%
Valor presente neto del proyecto=	\$ 139.266.208,51
Tasa interna de retorno=	48,82%
Periodo de recuperación:	2,19 AÑOS

Nota: Elaboración propia adaptado de (Reyes, 2020)

De acuerdo con esta simulación se podrían tener el siguiente flujo de caja

Tabla 50

Flujo de caja del proyecto

INVERSIÓN AÑO	-\$108.658.000,00
2022	\$24.839.623,15
2023	-\$5.644.705,51
2024	\$83.041.967,62
2025	\$175.073.138,79
2026	\$245.493.175,16

Nota: Elaboración propia adaptada de (Reyes, 2020)

Esta simulación permite estimar un punto de equilibrio con brindar 22,43 unidades de los servicios ofrecidos por la empresa, distribuidos de la siguiente manera

Tabla 51

Unidades de Servicio para Punto de Equilibrio

Nombre del producto o servicio	Margen de contribución unitario	Participación % en ventas totales	Margen de contribución ponderado	Pto equilibrio por referencia de servicio
---------------------------------------	--	--	---	--

Consultoría en comunicaciones	\$ 6.500.000	18%	\$ 1.200.000,00	4,14	UN
Construcción de ejecución de estrategias de comunicación por proyecto	\$ 2.500.000	15%	\$ 384.615,38	3,45	UN
Ejecución de estrategias de comunicación	\$ 3.500.000	23%	\$ 807.692,31	5,18	UN
Consultoría y ejecución de estrategias de comunicación digital	\$ 8.000.000	31%	\$ 2.461.538,46	6,90	UN
Creación y ejecución de estrategias de comunicación audiovisual	\$ 500.000	12%	\$ 61.538,46	2,76	UN
				22,43	UN

Fuente: Elaboración propia adaptado de (Reyes, 2020)

9. Enfoque hacia la sostenibilidad

La Oruga no solo espera aportar a la construcción de ciudadanía por medio del apoyo a las estrategias de comunicaciones de las ESAL, si no crear un modelo de negocio que sea sostenible y contribuya al cumplimiento de las Objetivos de Desarrollo Sostenible – ODS- que propuso Naciones Unidas para 2030.

El Consejo Empresarial Mundial para el Desarrollo Sostenible (WBCSD son sus siglas en inglés), la organización independiente GRI y el Pacto Global de Naciones Unidas desarrollaron una guía para que las empresas diagnostiquen de qué manera pueden aportar al cumplimiento de los ODS y ubicar la sostenibilidad en el centro de su operación. Esta se evidencia en Figura 32

Guía para la acción empresarial en los ODS.

Figura 32

Guía para la acción empresarial en los ODS

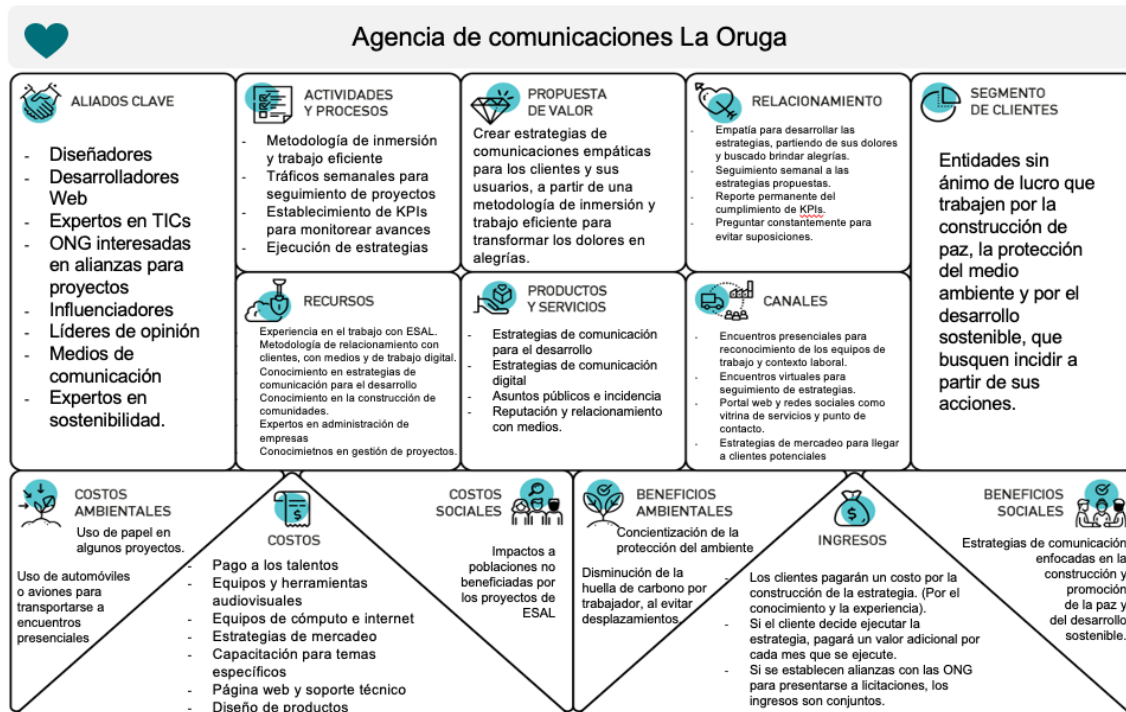


Nota: Adaptado de (GRI, Pacto Global y WBCSD, 2016)

Superando entonces el punto de entendimiento de los ODS, La Oruga evaluó los impactos, tanto positivos como negativos, que tiene su cadena de valor, así como su operación, para definir estrategias que los mitiguen o impulsen. Para ello, se realizó el lienzo de modelo de negocio sostenible, evidenciado en la Figura 33.

Figura 33

Lienzo de Modelo de Negocio Sostenible



Nota: Elaboración propia con la metodología de (Osterwalder & Pigneur, 2015)

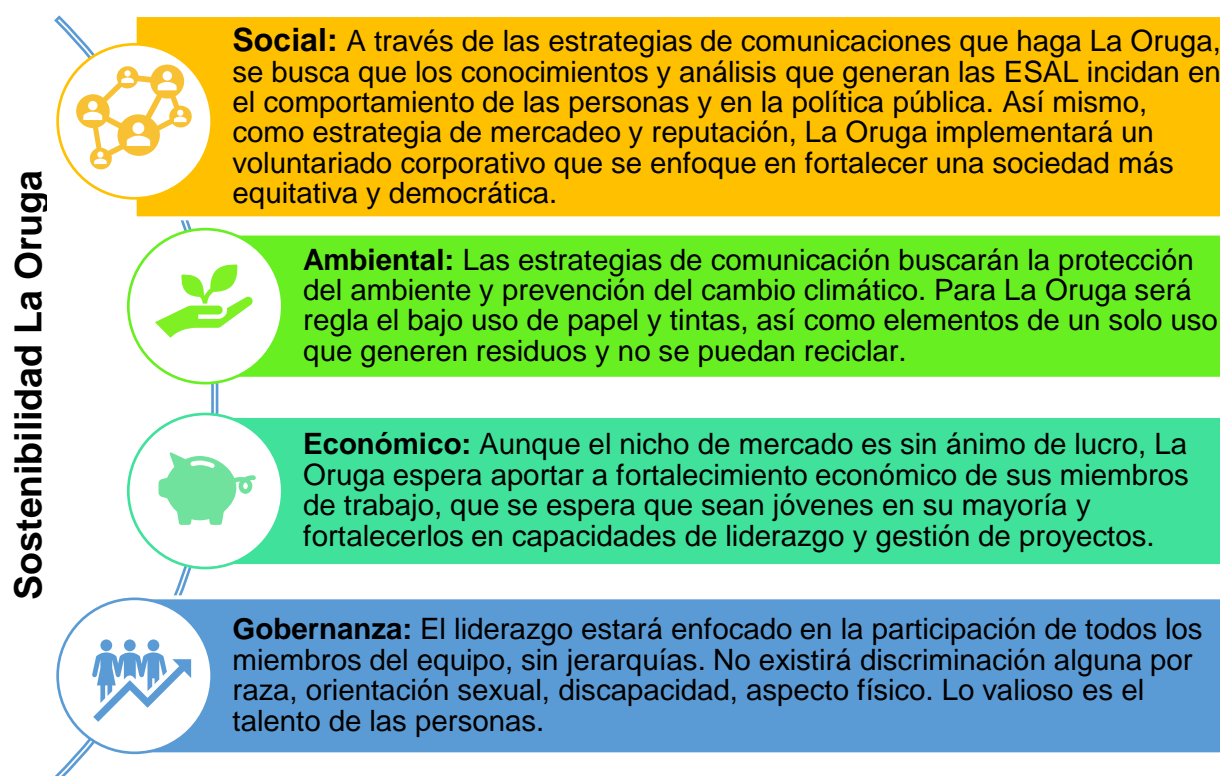
En este lienzo, además de ilustrar los aliados clave, la propuesta de valor, las actividades y procesos, entre otros elementos del modelo de negocio, se incluyen los costos y beneficios ambientales y sociales que tiene La Oruga durante su operación. Impactos como el uso de automóviles o aviones para el desplazamiento de los colaboradores o el uso de papel para algunos proyectos son costos ambientales a tener en cuenta. Así mismo, en beneficios sociales

se destaca el aporte que hará La Oruga para promover la paz y la reconciliación, a través de la comunicación de los proyectos que ejecute.

Así mismo, para analizar el impacto de la operación de la agencia en las cuatro dimensiones de la sostenibilidad (social, ambiental, económico y gobernanza) se entrevistó a María Cristina Rodríguez, asesora de pensamiento creativo de la Coordinación de Sostenibilidad de la Universidad EAN. De la mano de la experta, se definen las prioridades de nuestro modelo de negocio en las cuatro dimensiones de la sostenibilidad, evidenciado en la figura siguiente.

Figura 34

Cuatro dimensiones de sostenibilidad





La experta señaló además que el modelo de negocio tiene como valor agregado la segmentación específica del mercado, con temas delineado y que los mismos le apuntan a la sostenibilidad (paz, medio ambiente, desarrollo sostenible). Así mismo, Rodríguez sugirió un

mapeo de proveedores que sean sostenibles y amigables con el ambiente, para evitar impactos medioambientales en la cadena de valor, así como alianzas con los proveedores para que la disposición de recursos sea cíclica. En el ámbito económico, indicó que el hecho de proponer y desarrollar relaciones de gana-gana, a partir de alianzas estratégicas, ya permitirá obtener réditos económicos.

Siguiendo la guía para la acción empresarial en los ODS, se aborda el tercer paso que es establecer objetivos y alinearlos con los ODS. La Oruga espera aportar a los siguientes objetivos: ODS 5 Igualdad de género; ODS 8 Trabajo decente y crecimiento económico; ODS 11 Ciudades y comunidades sostenibles; ODS 13 Acción por el clima; ODS 16 Paz, justicia e instituciones sólidas; y el ODS 17 Alianzas para lograr objetivos. En la Tabla 52 se establecen los objetivos empresariales para cada ODS, así como indicadores correspondientes para medir el cumplimiento de los objetivos, dando cumplimiento al paso 4 de la guía: Integrando.

Tabla 52

Objetivos empresariales y ODS

ODS	Objetivo empresarial	Indicador
	Evitar las brechas de género en La Oruga, a partir del pago igualitario entre todas las personas y la integración de personas LGTBI a la empresa.	<p>Contratar personal de manera igualitaria: 50% hombres y 50% mujeres.</p> <p>Cero incidentes por discriminación de género, racial, por religión o política.</p>
	Promover un equilibrio entre el ámbito laboral y el personal, tanto en los colaboradores de La Oruga como en los proveedores de la cadena de valor.	Una actividad de esparcimiento personal mensual para promover el equilibrio entre la vida laboral y familiar.



Aportar a la construcción de ciudadanías que reconozcan sus derechos y deberes, a través de estrategias de comunicación en articulación con las ESAL.

Publicación de una historia de vida al mes sobre el reconocimiento de las acciones ciudadanas para la construcción de comunidades sostenibles.



Reconocer la importancia de mitigar el cambio climático, a partir de una buena gestión de residuos y la minimización de consumo de plásticos de un solo uso durante la operación.

Realizar tres actividades de voluntariado empresarial al año que tengan un enfoque de mitigación del cambio climático.



Hacer pedagogía de la implementación del Acuerdo de Paz y crear estrategias de comunicación que movilicen a ello.

Reuniones semestrales con la bancada de Congresistas para visibilizar los pendientes de la implementación del Acuerdo de Paz, de la mano de ESAL que trabajen el tema.



Crear alianzas con organizaciones de la sociedad civil para unir esfuerzos que lleven a una sociedad más equitativa e integral.

Establecer al menos una alianza anual con alguna organización de la sociedad civil para alcanzar los objetivos planteados en este cuadro.

Finalmente, el paso 5 que propone la guía es el reporte y la comunicación del aporte de las empresas a los ODS. Desde La Oruga, se hará visible la estrategia de sostenibilidad corporativa, a través de una estrategia de comunicación interna, especialmente cuando las personas ingresen a la empresa y con la comunicación permanente del cumplimiento de los indicadores y los objetivos. Así mismo, a través de las redes sociales de la Agencia, se visibilizará la manera como se aporta a los ODS, por medio de las tácticas propuestas en el capítulo 5.6. sobre estrategia de comunicación y promoción.

10. Conclusiones

Después de haber realizado un análisis de la viabilidad del emprendimiento, teniendo en cuenta el análisis del sector, la identificación de riesgos y oportunidades, el diagnóstico de necesidades y oportunidades, la investigación en clientes potenciales y aliados, así como la revisión de los aspectos financieros y económicos, a continuación, se presentan las conclusiones de este análisis:

- El clima de negocios para las agencias de comunicaciones tiene un clima favorable, teniendo en cuenta que, aunque en tiempos de pandemia cayeron las ventas y el porcentaje del mercado, en 2019 la tendencia era positiva y como las organizaciones están priorizando la comunicación, la reputación y el posicionamiento, se espera que esa tendencia se recupere.
- Aunque los competidores de La Oruga son diversos y los servicios son sustituibles, la especialización de los clientes es el generador de valor principal de esta propuesta. De acuerdo con el estudio de mercado realizado, pese a que la oferta es amplia, las Entidades sin Ánimo de Lucro que trabajan en los temas de paz, medio ambiente y desarrollo sostenible aun enfrentan dificultades para construir y ejecutar sus estrategias, por lo que la propuesta de valor y la metodología propuesta va en línea con hacer cumplir esas expectativas.
- Establecer aliados es clave para que La Oruga pueda funcionar, innovar y estar a la vanguardia. De hecho, fueron parte de las fuentes del estudio de mercado y

brindaron claves importantes para diversificar los servicios y ampliar la visión del modelo de negocio.

- La estructura organizacional propuesta brindará eficiencia y agilidad en la implementación y ejecución de los servicios, teniendo en cuenta que las estructuras horizontales eliminan barreras propias de la burocracia y el talento humano es más creativo, propositivo y eficaz.
- La demanda potencial estimada se ha realizado de manera pesimista con el fin de poder flexibilizar el crecimiento en ventas. Por esta razón se toma únicamente llegar a 25 clientes en el primer año, pero la meta será de duplicar esta oferta.
- El capital de inversión puede ser alto al inicio, pero la retribución que se va a brindar es llamativa para los inversionistas y para los emprendedores.
- Financieramente la empresa genera una rentabilidad interesante para los inversionistas pues se puede ofrecer una tasa interna de retorno superior al 40%, pero también es interesante para los inversionistas pues su inversión inicial resulta bastante atractiva, puesto que no se requieren activos tan costosos, como se puede tener en otras industrias. Adicional a esto la agencia está orientada en las industrias creativas, que vienen tomando mayor fuerza dentro de las propuestas del gobierno colombiano.
- La Oruga es una empresa alineada con las tendencias de sostenibilidad que demandan hoy los organismos multilaterales, por lo que está más propensa a recibir inversión de estas organizaciones para la ejecución de proyectos.

11. Referencias

Agency Scope. (2020). *Análisis de tendencias*. Obtenido de Agency Scope:

https://scopen.com/sites/default/files/studies/agency_scope_colombia_2020_-_anexo_informe_tendencias.pdf

Agt Abogados. (s.f.). *Alvia González Tolosa*. Obtenido de CREACIÓN DE EMPRESA EN

COLOMBIA: https://www.agtabogados.com/ppclp/creacion-de-empresa-en-colombia/?wtid=EmpInternacional&gclid=CjwKCAiAo4OQBhBBEiwA5KWu_yFepz6RzgwGhOpYhCqwJldFEVke_AJfVjYb2a33aV7MUtEq1vFC3RoCRPwQAvD_BwE

Andigraf. (2021). *Comunicación gráfica en Colombia*.

Brown, T. (1987). *IDEO*. Obtenido de People: <https://www.ideo.com/people/tim-brown>

Cardona, L. (17 de Noviembre de 2021). *Cyberclick*. Obtenido de Tendencias de marketing digital para 2022: <https://www.cyberclick.es/numerical-blog/las-tendencias-de-marketing-digital>

CESA. (3 de Febrero de 2022). *Colegio de Estudios Superiores de Administración*. Obtenido de <https://www.cesa.edu.co/news/radiografia-del-emprendimiento-en-colombia/>

Congreso de la República. (2017). Ley 1834 de 2017. Bogotá, Bogotá D.C, Colombia.

Congreso de la República. (27 de Diciembre de 2019). *LEY 2010 DE 2019*. Obtenido de http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley_2010_2019.html

- DANE . (2020). *Dirección Administrativo Nacional de Estadística*. Obtenido de Información 2020: <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/cuentas-nacionales/cuentas-nacionales-anuales>
- DANE. (2020). *Departamento Administración Nacional de Estadística*. Obtenido de Encuesta de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones en Hogares (ENTIC Hogares): <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/tecnologia-e-innovacion/tecnologias-de-la-informacion-y-las-comunicaciones-tic/encuesta-de-tecnologias-de-la-informacion-y-las-comunicaciones-en-hogares-entic-hogares>
- DANE. (2021). *Departamento Administrativo Nacional de Estadística*. Obtenido de PIB: <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/cuentas-nacionales/cuentas-nacionales-trimestrales>
- Designthinking.es. (24 de Mayo de 2018). *Design thinking*. Obtenido de Cómo funciona: <https://www.designthinking.es/inicio/index.php>
- DFID. (Marzo de 2003). *Department for International Development*. Obtenido de London: <https://webarchive.nationalarchives.gov.uk/ukgwa/+http://www.dfid.gov.uk/Documents/publications/toolsfordevelopment.pdf>
- DIAN. (2022). *Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales*. Obtenido de DIAN ESAL: <https://www.dian.gov.co/impuestos/sociedades/ESAL/Paginas/default.aspx>
- Ehmke, C., Fulton, J., & Akridge, J. (20 de Diciembre de 2017). *Purdue University*. Obtenido de <https://www.extension.purdue.edu/extmedia/ec/ec-722.pdf>
- El Tiempo. (15 de Marzo de 2021). Las millonarias donaciones del exterior que recibe el país para paz. *El Tiempo*.
- Flick, U. (2012). *Introducción a la investigación cualitativa*. Madrid: Ediciones Morata.
- Fundación Lealtad. (26 de Enero de 2021). *El papel de la comunicación en las ONG*. Obtenido de Sitio web de la Fundación Lealtad: <https://www.fundacionlealtad.org/el-papel-de-la-comunicacion-en-las-ong/>

Giraldo Suarez, O. J. (10 de Febrero de 2022). Taller Consultoría en Comunicaciones. Bogotá, Bogotá D.C., Colombia.

Gómez, C. (2016). *Colegio Superior de Estudios de Administración*. Obtenido de La relación entre las agencias de comunicación en mercadeo y sus clientes:

<https://www.unilibre.edu.co/bogota/pdfs/2016/1sin/33.pdf>

Gorden, R. (1975). *Interviewing. Strategy, techniques and tactics*. . Homewood, Illinois: Dorsey Press.

Gray, E. (17 de Agosto de 2020). *World Resources Institute*. Obtenido de Insights:

<https://www.wri.org/insights/insider-systems-mapping-vital-ingredient-successful-partnerships#:~:text=Broadly%20speaking%2C%20systems%20mapping%20is,partners%20on%20the%20same%20page>

GRI, Pacto Global y WBCSD. (2016). *sdgcompass.org*. Obtenido de

https://sdgcompass.org/wp-content/uploads/2016/06/SDG_Compass_Spanish-one-pager-view.pdf

Gummesson, E. (1999). *Total Relationship Marketing*.

Hernández Carrera, R. M. (2014). LA INVESTIGACIÓN CUALITATIVA A TRAVÉS DE ENTREVISTAS: SU ANÁLISIS MEDIANTE LA TEORÍA FUNDAMENTADA. *Cuestiones Pedagógicas. Revista De Ciencias De La Educación*, ,

<https://revistascientificas.us.es/index.php/Cuestiones-Pedagogicas/article/view/9815>.

Ho, L., & Limpaecher, A. (8 de Febrero de 2022). *Delve Tool*. Obtenido de delvetool.com/about:

<https://delvetool.com/blog/openaxialselective>

Hootsuite y We Are Social. (2022). *Digital 2022*. Obtenido de

<https://hootsuite.widen.net/s/xf2mbffsbq/digital-2022-top-takeaways>

HubSpot, Litmus, & Wistia . (2021). Not Another State of Marketing Report 2021. EEUU.

Instituto Kroc de Estudios Internacionales. (3 de Diciembre de 2021). *Universidad de Notre Dame*. Obtenido de Curate ND: <https://curate.nd.edu/show/05741r69f09>

- Intelectium. . (5 de mayo de 2021). *Friends, Family and Fools para financiar tu startup: ¿Qué es y para qué sirve las 3F?* . Obtenido de <https://intelectium.com/friends-family-and-fools-para-financiar-tu-startup-que-es-y-para-que-sirve-las-3f/>
- Invest in Bogotá. (2021). *Incentivos y estímulos para emprendimientos*. Obtenido de Invest in Bogotá: <https://es.investinbogota.org/emprendimiento/incentivos>
- Jiménez Ortegón, L., & Gomez Paz, M. (2018). ANÁLISIS DE LOS IMPACTOS FINANCIEROS Y ECONÓMICOS SOBRE LAS DONACIONES QUE RECIBE DE UNA FUNDACIÓN CONSIDERADA ENTIDAD SIN ÁNIMO CON LA LEY 1819 DE 2016. Bogotá, Bogotá D.C, Colombia.
- Kotler, P., & Keller, K. (2012). *Dirección de Marketing*. México: PEARSON EDUCACIÓN.
- Martinez, A., & Cegarra, J. G. (2014). *Gestión pro procesos de negocio*. Editorial del Economista.
- Medina, D., & Suarez, M. (13 de Agosto de 2020). *Fundación Ideas para la Paz*. Obtenido de Confianza: la clave para la inclusión en Colombia: <https://empresas pazddhh.ideaspaz.org/confianza-la-clave-para-la-inclusion-en-colombia>
- Ministerio de Comercio de Colombia. (5 de Junio de 2019). *Mipymes.gov.co*. Obtenido de Definición de tamaño empresarial: <https://www.mipymes.gov.co/temas-de-interes/definicion-tamano-empresarial-micro-pequena-median>
- Nal 3 Comunicaciones. (3 de Julio de 2019). *Servicios clave de una agencia de comunicación*. Obtenido de <https://nal3.com/central-de-contenidos/servicios-clave-de-una-agencia-de-comunicacion/>
- Nieto, C. (2014). *Caracterización de un modelo de medición de la gestión humana. Una aplicación para Colombia*. Nebrija: Universidad Antonio de Nebrija .
- ONU. (30 de 08 de 2019). *Objetivos y metas de desarrollo sostenible*. Obtenido de <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/objetivos-de-desarrollo-sostenible/>
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2015). *Diseñando la propuesta de valor*. Planeta.

- Pazmino, H. (2011). *DESARROLLO Y EVALUACIÓN DE PROYECTOS*. Obtenido de Ecotec:
https://www.ecotec.edu.ec/material/material_2018B1_ADM381_01_86745.pdf
- Plazas, C., & Posada, J. J. (2021). Ranking de las 300 empresas de la comunicación. *Revista P&M*, 26-30.
- Portafolio, P., & Acopi. (24 de Septiembre de 2020). El 17% de las empresas no podrían aplicar a los subsidios a la nómina. *Periodico Portafolio*.
- Porter, M. (1980). *Competitive Strategy*. The Free Press.
- Prim, A. (Septiembre de 2021). *Innokabi*. Obtenido de Mapa de empatía. La Herramienta Perfecta para Conocer a tu Cliente: <https://innokabi.com/mapa-de-empatia-zoom-en-tu-segmento-de-cliente/>
- ProColombia. (2019). *Invest in Colombia*. Obtenido de <https://investincolombia.com.co/es/sectores/tecnologia-de-la-informacion-e-industrias-creativas/software-y-servicios-de-ti>
- Revista P&M. (23 de Julio de 2018). *Ranking de las 300 empresas de la comunicación 2018*. Obtenido de <https://revistapym.com.co/comunicacion/ranking-de-las-300-empresas-de-la-comunicacion>
- Revista P&M. (Septiembre de 2021). *Ranking de las 300 empresas de la comunicación*. Obtenido de P&M: https://revistapym.com.co/dl/475%20Agosto_Septiembre_WEB.pdf
- Reyes, M. (2020). *Simulador Financiero*. Bogotá.
- Romero, F., Melgarejo, Z., & Vera, M. (2015). Fracaso empresarial de las pequeñas y medianas empresas en Colombia. *ElSevier*.
- Saldaña, J. (2019). *The Coding Manual for Qualitative Researchers*. Londos: Sage.
- Sordo, A. I. (21 de Diciembre de 2021). *HubSpot*. Obtenido de <https://blog.hubspot.es/marketing/estrategias-de-producto>
- Stephenson, E., & Pandit, A. (2008). *How companies act on Global Trends: a McKinsey Global Survey*.

Strategyzer AG. (2020). <https://www.strategyzer.com/>. Obtenido de

<https://www.strategyzer.com/>

Strauss , A., & Corbin, J. (2002). *Bases de la investigación cualitativa. Técnicas y procedimientos para desarrollar la teoría fundamentada* . Medellín: Editorial Universidad de Antioquia.

Supersociedades. (s.f.). *Superintendencia de sociedades*. Obtenido de ¿Qué es gobierno corporativo?:

https://www.supersociedades.gov.co/Servicio_Ciudadano/Paginas/preguntas_frecuentes/gobierno_corporativo.aspx

The Bedford Group. (2002). *Client-Agency Relationship Sustainability: A look at industry trends and relationship behaviors*.

The RepTrack Company. (2021). 2021 Global RepTrak 100.

Unemec. (2021). *Unión Nacional de Empresas de Marketing Estratégico y Comunicaciones* .

Obtenido de Sitio web de Unemec: <https://unemec.org/>

Uribe, É. (14 de noviembre de 2019). *Solo dos de cada 10 empresas supera los cinco años de vida. Sobrevive al 'valle de la muerte' con estas herramientas* . Obtenido de

Entrepreneur: <https://www.entrepreneur.com/article/342205>

Vélez, L. E. (30 de diciembre de 2020). *Mejores tasas de crédito para pymes 2021*. Obtenido de

Rankia: <https://www.rankia.co/blog/mejores-creditos-y-prestamos-colombia/3927261-mejores-tasas-credito-para-pymes-2021>

Vergara, F. (2021). *¿Cuánto invertir en Facebook?* Obtenido de

<https://www.youtube.com/watch?v=zHRMp4EKkeY>

Vilanova, N. (2 de Febrero de 2022). *Diario La República*. Obtenido de Opinión:

<https://www.larepublica.co/analisis/nuria-vilanova-509356/la-comunicacion-360-es-ya-una-necesidad-3311809>

Weston, T. (2006). *Fundamentos de Administración Financiera. Vol II y III*,. La Habana, :
Editorial Félix Varela.

Wheelen, T. L., & Hunger, J. D. (2013). *Administración estratégica y política de negocios*.
Person Education.

Anexo 1

Guía para analizar la posición competitiva de la Startup 5 fuerzas de Porter¹

Auto Evaluación — Poder de Negociación con los Proveedores

Este es un cuadro de mando que le ayudara a evaluar la posición de su negocio en el mercado. Lea cada una de las preguntas, con "sí" o "no" en el espacio proporcionado. "sí" indica un entorno competitivo favorable para su negocio o "no" indica la situación negativa. Utilice la información que obtenga para desarrollar tácticas efectivas para contrarrestar o aprovechar la situación.

1. ¿Hay un gran número de proveedores potenciales de insumos? Entre mayor sea el número de proveedores de sus insumos necesarios, más control se tendrá. **Si**

2. ¿Son comunes los productos que usted necesita comprar para su negocio? Usted tiene más control cuando los productos que usted necesita no son de un único proveedor. **Si**

3. ¿Las compras de proveedores representan una gran parte de su negocio? Si sus compras son una porción relativamente grande del negocio de su proveedor, usted tendrá más poder para reducir costos o mejorar las características del producto. **No**

4. ¿Sería difícil para sus proveedores entrar en su negocio, vender directamente a sus clientes, y convertirse en su competidor directo? Cuanto más fácil es comenzar un nuevo negocio, es más probable que usted tenga competidores. **Si**

5. ¿Puede cambiar fácilmente a productos sustitutos con otros proveedores? Si es relativamente fácil cambiar a productos sustitutos, usted tendrá más poder de negociación con sus proveedores. **Si**

6. ¿Está bien informado sobre el producto y el mercado de su proveedor? Si el mercado es complicado, usted tiene menos poder de negociación con sus proveedores. **Si**

Evaluación

Utilizando un lápiz y una hoja de papel, examine con mayor detalle cómo el poder de negociación de los proveedores afectará a su negocio.

#	Enumere las principales insumos, servicios o materiales necesarias para su negocio	Para cada insumo, servicio o material, enumere los proveedores posibles.	¿Cómo puede usted trabajar mejor con el proveedor para maximizar su poder de negociación?
1	Desarrollo de páginas web	Ti-Point Wordpress Wix Hostinger	Estableciendo cual sería el alcance de cada desarrollo con el fin de poder solicitarle los requerimientos mínimos de éxito para el cliente
2	Impresión de materiales	Auros Central Papelera Imprentas del Ricaurte	Realizar varias copias del mismo material. Realizando un contrato por impresión para que el material sea adecuado a lo esperado por el cliente
3	Marketing digital	Google Redes Sociales Metricool Plataformas de gestión de redes sociales	Realizando un presupuesto de cuanto puede gastar el cliente en pauta en redes sociales.

¹ Traducido de 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>

4	Diseño gráfico	Agencias de Publicidad Diseñadores gráficos Freelancers	Estableciendo un número de piezas mensuales por cliente
5	Realización audiovisual	Realizadores Audiovisuales	Establecer un número de contenidos audiovisuales mensuales por cliente.
6	Gestión digital	Facebook Business Google Insights LinkedIn Business	Se debe validar cual es el eje central de la organización cliente que se está trabajando para estipular cual es el alcance deseado.
7	Corrección de estilo	Editores de textos	Estableciendo un número de escritos a corregir.

Auto Evaluación — Poder de Negociación con los Compradores

Este es un sencillo cuadro que le ayuda a evaluar la posición del mercado en su negocio. Lea cada una de las siguientes preguntas y responda con "sí" o "no" en el espacio proporcionado. "sí" indica un entorno competitivo favorable para su negocio o "no" indica una situación negativa. Utilice la información que obtenga para desarrollar tácticas efectivas para contrarrestar o aprovechar la situación.

1. ¿Tiene suficientes clientes para que si pierde uno no tenga dificultades? Cuanto menor sea el número de clientes, más dependerá de cada uno de ellos. **No**

2. ¿Su producto representa un pequeño gasto para sus clientes? Si su producto es un gasto relativamente grande para sus clientes, ellos gastarán más esfuerzo negociando con usted para bajar precio o para mejorar características del producto. **No**

3. ¿Los clientes no están informados sobre su producto y mercado? Si su mercado es complicado o difícil de entender, los compradores tienen menos control sobre él. **No**

4. ¿Es su producto único? Si su producto es homogéneo o igual que el de sus competidores,

los compradores tienen más poder de negociación. **No**

5. Podría ser difícil para los compradores integrarse hacia atrás en la cadena de proveedores, comprar un competidor que provea los productos o servicio que usted vende y competir directamente con su empresa? . Es menos probable sea que sus consumidores puedan entrar en su industria, más poder de negociación tendrás. **Si**

6. ¿Es difícil para los clientes cambiar sus productos por otros productos de su competencia? Si es relativamente fácil que sus clientes pasen a la competencia, usted tendrá menos poder de negociación con sus clientes. **Si**

Evaluación

Usando un lápiz y una hoja de papel, examine con mayor detalle cómo el poder de negociación de los compradores afectará a su negocio.

#	Enumere los tipos de clientes que usted tiene o espera tener	¿Qué alternativas podrían tener estos clientes para su producto?	¿Cómo puede crear lealtad para su producto o servicio reduciendo el poder de negociación con los clientes?
1	Organizaciones sin ánimo de lucro, enfocadas en temas de paz, protección del	Contratación de proveedores directos. Contratación de equipos inhouse	Compresión del discurso y el mercado de los clientes. Gestión conjunta de proyectos. Empatizar con sus estilos y formas de comunicación.

	ambiente y desarrollo sostenible.		
2	Entidades estatales que manejen los temas de paz, protección del ambiente y desarrollo sostenible.	Contratación de agencias de publicidad.	Compresión del discurso y alcance de la entidad. Transparencia en la gestión administrativa y en la participación de licitaciones.

Auto Evaluación — Amenaza de Nuevos Competidores

Este es un cuadro que ayuda a evaluar la posición de su negocio en su mercado. Lea cada una de las siguientes preguntas y responda con "sí" o "no" en el espacio proporcionado. "sí" indica un entorno competitivo favorable para su negocio o "no" indica una situación negativa. Utilice la información que obtenga para desarrollar tácticas efectivas para contrarrestar o aprovechar la situación.

1. ¿Tiene un proceso único que ha sido protegido? Por ejemplo, si usted es una empresa de base tecnológica con protección de patentes para sus inversiones en investigación, usted disfruta de algunas barreras a la entrada. **No**

2. ¿Los clientes son leales a su marca? Si sus clientes son leales a su marca, un nuevo producto, incluso si es idéntico, se enfrentaría a una batalla formidable para ganar con los clientes leales. **No**

3. ¿Hay altos costos de arranque para su negocio? Cuanto mayor sean los requisitos de capital, menor será la amenaza de una nueva competencia. **No**

4. ¿Los activos necesarios para ejecutar su negocio son únicos? Otros serán más reacios a entrar en el mercado, si la tecnología o el equipo no se pueden convertir en otros usos si la empresa falla. **No**

5. ¿Hay un proceso o procedimiento crítico para su negocio? Cuanto más difícil es

aprender el negocio, mayor es la barrera de entrada. **Si**

6. ¿Un nuevo competidor tendrá dificultades para adquirir/ obtener los insumos necesarios? Los canales de distribución actuales pueden dificultar que un nuevo negocio adquiera/ obtenga entradas tan fácilmente como las empresas existentes. **No**

7. ¿Un nuevo competidor tendrá dificultades para adquirir/ obtener clientes? Si los canales de distribución actuales dificultan que un nuevo negocio adquiera/ obtenga nuevos clientes, podrá disfrutar de una barrera de entrada. **Si**

8. ¿Sería difícil para un nuevo competidor contar con recursos suficientes para competir de manera eficiente? Para cada producto, existe un nivel de producción rentable. Si los desafíos no logran ese nivel de producción, no serán competitivos y por lo tanto no entrarán en la industria.

No

Evaluación opcional

Usando un lápiz y una hoja de papel, examine con mayor detalle cómo la amenaza de nuevos competidores podría afectar su negocio.

1. ¿Cómo afectaría un nuevo competidor a su negocio?	Con un precio más bajo que el nuestro. Con el desconocimiento de los temas. Con una mejor reputación con los clientes y el mercado.
--	---

2. ¿Qué harán sus competidores si hay un nuevo competidor en su mercado?	Intentarán copiar las metodologías y disminuir el precio de sus productos. Buscarán que los contraten por productos específicos.
3. ¿Cómo va a responder a un nuevo competidor?	Dándole la bienvenida al mercado Buscar alianzas para ampliar el espectro del mercado.

Auto Evaluación — Amenaza de Productos Sustitutos

Este es un cuadro de mando que ayuda a evaluar la posición de su negocio en su mercado. Lea cada una de las siguientes preguntas y responda con "sí" o "no" en el espacio proporcionado. "sí" indica un entorno competitivo favorable para su negocio o "no" indica una situación negativa. Utilice la información que obtenga para desarrollar tácticas efectivas para contrarrestar o aprovechar la situación.

1. ¿Su producto se compara favorablemente con posibles productos sustitutos? Si otro producto ofrece más características o beneficios a los clientes, o si su precio es más bajo, los clientes pueden decidir que el otro producto es un mejor valor. **Si**

2. ¿Es costoso para sus clientes cambiar a otro producto? Cuando los clientes experimentan una pérdida de productividad si

cambian a otro producto, la amenaza de los productos sustitutos es más débil. **Si**

3. ¿Los clientes son leales a los productos existentes? Incluso si los costos de cambiarse a un nuevo producto son bajos, los clientes pueden tener lealtad a una marca en particular. Si sus clientes tienen una alta lealtad de marca a su producto, usted disfruta de una débil amenaza de productos sustitutos. **Si**

Evaluación opcional

Utilizando un lápiz y una hoja de papel, examine con mayor detalle cómo la amenaza de los productos sustitutos afectará a su negocio.

#	Enumere los posibles productos sustitutos que sus clientes podrían utilizar en lugar de su producto.	¿Qué tan fácil sería para su cliente considerar esta alternativa?	¿Cómo puede diferenciar sus productos o fidelizar a los clientes para manejar la amenaza de los productos sustitutos?
1	Estrategia de comunicación sin especialidad en paz, protección del ambiente y desarrollo sostenible	Los clientes lo pueden considerar pero las expectativas podrían no alcanzarse.	Especialidad en los temas
2	Estrategia de comunicación no orientadas a ONG	Los clientes lo pueden evaluar pero el resultados de la estrategia sería la venta de un producto, más no de un mensaje/discurso.	Conocer cómo trabajan las ONG y sus fuentes de financiación

Auto Evaluación — Rivalidad entre los Competidores

Este es un cuadro de mando que ayuda a evaluar la posición de su negocio en su mercado. Lea cada una de las siguientes preguntas y responda con "sí" o "no" en el espacio proporcionado. "sí" indica un entorno competitivo favorable para su negocio o "no" indica una situación negativa. Utilice la información que obtenga para desarrollar tácticas efectivas para contrarrestar/ aprovechar la situación.

1. ¿Hay un pequeño número de competidores? A menudo, cuanto mayor es el número de jugadores, más intensa es la rivalidad. Sin embargo, la rivalidad ocasionalmente puede ser intensa cuando una o más empresas están compitiendo por posiciones líderes del mercado. **No**

2. ¿Hay un líder claro en su mercado? La rivalidad se intensifica si las empresas tienen acciones similares del mercado, lo que lleva a una lucha por el liderazgo del mercado. **No**

3. ¿Está creciendo su mercado? En un mercado en crecimiento, las empresas son capaces de aumentar los ingresos simplemente por el mercado en expansión. En un mercado estancado o en declive, las empresas a menudo luchan intensamente por un mercado pequeño y más pequeño. **Si**

4. ¿Tienen costos fijos bajos? Con altos costos fijos, las empresas deben vender más productos para cubrir estos altos costos. **Si**

5. ¿Puede almacenar su producto para vender en los mejores momentos? Los altos costos de almacenamiento o los productos perecederos dan lugar a una situación en la

que las empresas deben vender el producto lo antes posible, aumentando la rivalidad entre las empresas. **Si**

6. ¿Sus competidores están persiguiendo una estrategia de bajo crecimiento? Usted tendrá rivalidades más intensas si sus competidores son más agresivos. En cambio, si sus competidores están siguiendo una estrategia de obtener beneficios en un mercado maduro, usted disfrutará menos rivalidad. **Si**

7. ¿Su producto es único? Las empresas que producen productos que son muy similares competirán sobre todo en precio, por lo que se espera que la rivalidad sea alta. **No**

8. ¿Es fácil para los competidores abandonar su producto? Si los costos de salida son altos, una empresa puede permanecer en el negocio incluso si no es rentable. **Si**

9. ¿Es difícil para los clientes cambiar entre su producto y el de sus competidores? Si los clientes pueden cambiar fácilmente, el mercado será más competitivo y la rivalidad se espera para ser alta mientras que las firmas compiten para el negocio de cada cliente.

Si

Evaluación opcional

Utilizando un lápiz y una hoja de papel, examinar con mayor detalle cómo la rivalidad entre los competidores afecta a su negocio.

#	Enumere sus principales competidores	¿Qué estrategias de negocio y crecimiento utiliza este competidor?	¿Cómo afectará este competidor a su negocio?	¿Qué acciones va a tomar en respuesta a las acciones de sus competidores?
1	Agencias de comunicación	Las agencias de comunicación apuntan a cualquier público, con el fin de brindar el servicio.	La reputación que estas agencias han tenido con cliente similares.	Demostrar la especialidad que tiene La Oruga en el manejo de las comunicaciones de ESAL
2	Agencias de publicidad	Su estrategia es intentar vender experiencias a través de un producto o servicio específico.	La seducción de vender un mensaje como un producto.	Trabajar en conjunto con el cliente para coordinar el mensaje adecuado.
3	Equipos inhouse	La estrategia está enfocada únicamente a la organización.	El equipo inhouse conoce a la organización y las metodologías de trabajo.	La Oruga tiene procesos y metodologías orientadas al mercado.

Anexo 2

Cuestionario entrevistas a profundidad

Pitch: Buenos días. Mil gracias por tu tiempo y disposición para responder esta entrevista. Nosotros somos Laura Clavijo y Andrés Clavijo y somos estudiantes de la Maestría en Comunicación Estratégica y el MBA de la Universidad EAN y estamos adelantando nuestro anteproyecto de grado en la modalidad “creación de empresas”. Andrés y yo buscamos crear y validar un modelo de negocio para la puesta en marcha de una agencia de comunicaciones que tentativamente hemos llamado “La Oruga)

Como estamos en la fase de estudio de clientes y usuarios, vamos a realizar 5 entrevistas a profundidad de clientes potenciales para analizar sus expectativas, comportamientos, entornos laborales y posibles necesidades.

El objetivo de esta entrevista es conocer a profundidad tu labor como XXX y las dinámicas propias de tus responsabilidades. Esperamos que la entrevista no dure más de una hora y esta será grabada para su posterior análisis. El uso de esta grabación será exclusivamente para investigación y no tiene ningún fin comercial ni de difusión. ¿Estás de acuerdo?

Preguntas:

1. Cuéntame un poco de ti, de tu perfil. ¿Cómo llegaste a ese cargo?
2. ¿En qué consiste el trabajo de (organización)?
3. ¿Cómo maneja tu organización las comunicaciones?
4. ¿Qué tan importante son las comunicaciones en tu organización? ¿Quién toma las decisiones?
5. ¿Cómo mide tu organización el éxito en las comunicaciones?
6. ¿Qué percepciones tienes de las agencias de comunicaciones?
7. ¿Tu organización ha contratado agencias de comunicaciones?
 - a. ¿En qué casos?
 - b. ¿Cómo se involucra tu organización cuando contrata agencias de comunicaciones?
8. Podrías mencionarme una experiencia positiva y otra negativa que hayan tenido con las agencias de comunicaciones.

Entrevistadas:

1. [Elizabeth Reyes, directora de comunicaciones de la Fundación Ideas para Paz](#)

Fecha: martes, 16 de febrero de 2021. 2 pm

2. [Blanca Patricia Mantilla Uribe, directora de la Fundación PROINAPSA – UIS](#)
Fecha: martes, 16 de febrero de 2021. 8 pm
3. [Natalia Roa, directora de comunicaciones de la Fundación COMPAZ](#)
Fecha: jueves, 18 de febrero de 2021. 9 am
4. [Marcela Durán, gerente de comunicaciones del Programa de Jóvenes Resilientes ACDI/VOCA y USAID.](#)
Fecha: sábado 20 de febrero de 2021, 9 am.
5. [José Alfredo Echavarría, director ejecutivo de la Corporación para la investigación y desarrollo de la democracia – CIDEMOS.](#)
Fecha: miércoles 24 de febrero de 2021. 6 pm

Anexo 3

Questionarios de entrevistas a aliados

Grupo de interés:	Cliente
Entrevistado:	Yiya Gómez – Comunicaciones de “Viva la ciudadanía”.
Objetivo de la entrevista:	Saber el interés de los encargados de comunicaciones 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.
Mensaje:	<p>Somos Laura Clavijo y Andrés Clavijo, estudiantes de la Maestría en Comunicación Estratégica y el MBA de la Universidad EAN y estamos adelantando nuestro anteproyecto de grado en la modalidad “creación de empresas”. Andrés y yo buscamos crear y validar un modelo de negocio para la puesta en marcha de una agencia de comunicaciones que tentativamente hemos llamado “La Oruga”.</p> <p>Actualmente, estamos en la fase de diseño y validación del modelo de negocio y para ello, vamos a realizar cinco entrevistas a profundidad a distintos grupos de interés. Usted está en el grupo de interés de cliente. El objetivo de esta entrevista es presentarle el modelo de negocio que hemos diseñado y validar con usted el interés por adquirir nuestros servicios. La entrevista esta será grabada para su posterior análisis. El uso de esta grabación será exclusivamente para investigación y no tiene ningún fin comercial ni de difusión.</p>
Enlace entrevista	https://universidadeaneducomy.sharepoint.com/:v:/g/personal/lclavij09752_universidadean_edu_co/Ea5LtXYGTPRKtsT6FXP0JggB96qbJenrYuJZpfk_ntC3CA?e=RatNcE
<p>Preguntas realizadas</p> <ul style="list-style-type: none"> - Explique brevemente qué hace Viva la Ciudadanía - ¿Cómo está organizado el equipo de comunicaciones de Viva la Ciudadanía? - ¿En su organización alguna vez han contratado agencias de comunicaciones? - Si la respuesta es si, ¿en qué momentos? - Si la respuesta es no, ¿a qué se debe? - ¿Le interesaría contratar una agencia de comunicaciones que esté enfocada en generar estrategias para Organizaciones No Gubernamentales, expertas en los temas de paz, medio ambiente y desarrollo sostenible? ¿Para alguna actividad específica o para crear y desarrolla su estrategia? - ¿Le llamaría la atención aliarse con una agencia de comunicaciones para desarrollar a un proyecto que involucre o demande comunicación para el desarrollo? - ¿Su organización tiene como prioridad presupuestal los temas de comunicaciones? ¿Esa prioridad incluiría la contratación de una agencia que los asesore para posicionarse mejor? 	

Grupo de interés:	Expertos técnicos
Entrevistado:	Miguel Gómez – Director de la agencia Apple Tree Colombia

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
Enlace entrevista	https://universidadeaneducomy.sharepoint.com/:v/g/personal/lclavij09752_universidadean_edu_co/EUCjkoovb69OrFrOdtapokYB_Y0XmSo_8-T5JCwmm61apg?e=idZynB
Mensaje:	<p>Somos Laura Clavijo y Andrés Clavijo, estudiantes de la Maestría en Comunicación Estratégica y el MBA de la Universidad EAN y estamos adelantando nuestro anteproyecto de grado en la modalidad “creación de empresas”. Andrés y yo buscamos crear y validar un modelo de negocio para la puesta en marcha de una agencia de comunicaciones que tentativamente hemos llamado “La Oruga”.</p> <p>Actualmente, estamos en la fase de diseño y validación del modelo de negocio y para ello, vamos a realizar cinco entrevistas a profundidad a distintos grupos de interés. Usted está en el grupo de interés de experto. El objetivo de esta entrevista es presentarle el modelo de negocio que hemos diseñado y validar con usted el interés por adquirir nuestros servicios. La entrevista esta será grabada para su posterior análisis. El uso de esta grabación será exclusivamente para investigación y no tiene ningún fin comercial ni de difusión.</p>
Preguntas realizadas:	
<ul style="list-style-type: none"> - ¿Cuál cree que es la principal necesidad de las empresas (en general) en materia de comunicaciones? - ¿Cuáles son los servicios que más contratan las empresas u organizaciones de las agencias de comunicaciones? - ¿Cuáles cree que son los principales retos a los que se enfrentan las empresas u organizaciones en materia de comunicaciones? - Según su experiencia, ¿cuál es la disponibilidad presupuestal de las empresas para contratar una agencia de comunicaciones? - ¿Alguna vez ha trabajado asesorando en comunicaciones a Organizaciones sin ánimo de lucro? - Si la respuesta es si, ¿Cuál cree que son sus principales demandas? - Si la respuesta es no, ¿Porqué cree que las ONG no contratan agencias de comunicaciones? - ¿Considera una buena idea de negocio enfocarse en este tipo de público? Sea sincero en su respuesta 	

Grupo de interés:	Aliados clave
Entrevistado:	Jorge Rodríguez – CEO de la agencia de influencers Weird Lab
Objetivo de la entrevista:	Conocer los aliados clave que quieran o con los que sea estratégicos trabajar
Hipótesis o dudas a validar:	Revisar la viabilidad y el interés que pueden tener influenciadores en trabajar con causas sociales como la paz, el medio ambiente y el desarrollo sostenible.

Enlace entrevista	https://universidadeaneducomy.sharepoint.com/:v/g/personal/lclavij09752_universidadean_edu_co/Ea59VuuCdGBPhI0vK_OBIGQBexwuUnxKY5ra6O60mpSI-Q?e=971HCf
Mensaje:	<p>Somos Laura Clavijo y Andrés Clavijo, estudiantes de la Maestría en Comunicación Estratégica y el MBA de la Universidad EAN y estamos adelantando nuestro anteproyecto de grado en la modalidad “creación de empresas”. Andrés y yo buscamos crear y validar un modelo de negocio para la puesta en marcha de una agencia de comunicaciones que tentativamente hemos llamado “La Oruga”.</p> <p>Actualmente, estamos en la fase de diseño y validación del modelo de negocio y para ello, vamos a realizar cinco entrevistas a profundidad a distintos grupos de interés. Usted está en el grupo de interés de aliado clave. El objetivo de esta entrevista es presentarle el modelo de negocio que hemos diseñado y validar con usted el interés por adquirir nuestros servicios. La entrevista esta será grabada para su posterior análisis. El uso de esta grabación será exclusivamente para investigación y no tiene ningún fin comercial ni de difusión.</p>
Preguntas realizadas:	<ul style="list-style-type: none"> - ¿Qué tipo de talentos tiene Weird Lab? - ¿Los talentos de Weird Lab han trabajado con ONG? - Si la respuesta es si, ¿con cuáles ha trabajado? ¿Qué tipos de estrategias han desarrollado? - Si la respuesta es no, ¿cree que sus talentos estarían interesados en trabajar en estrategias de comunicación de ONG que manejen temas de paz, medio ambiente y desarrollo sostenible? - Si sí, ¿cree usted que los talentos estén dispuestos a ajustar sus costos, teniendo en cuenta que trabajarán con organizaciones sin ánimo de lucro? - Según su experiencia en comunicaciones, ¿cree que una estrategia que incluya influenciadores puede funcionar para nuestros clientes potenciales? - ¿Cree que una posible alianza entre La Oruga y Weird Lab puede ser rentable? - ¿Qué ajustaría de nuestra propuesta que lo lleve a hacer una alianza?

Grupo de interés:	Empresarios
Entrevistada:	Claudia Ascencio – Directora A CERCA comunicaciones
Objetivo de la entrevista:	Conocer la viabilidad del proyecto en manos de expertos
Hipótesis o dudas a validar:	Cómo podemos mejorar el modelo de negocio, teniendo en cuenta el recorrido profesional nuestro y desde el punto de vista empresarial.
Enlace entrevista	https://universidadeaneducomy.sharepoint.com/:v/g/personal/lclavij09752_universidadean_edu_co/EcFbC3zBPIREjij5fPmpovABKFq3lyevW48Df3zKleubdQ?e=0Q62NG
Mensaje:	Somos Laura Clavijo y Andrés Clavijo, estudiantes de la Maestría en Comunicación Estratégica y el MBA de la Universidad EAN y estamos adelantando nuestro anteproyecto de grado en la modalidad “creación de empresas”. Andrés y yo buscamos crear y validar un modelo de negocio para la puesta en marcha de una agencia de comunicaciones que tentativamente hemos llamado “La Oruga”.

	<p>Actualmente, estamos en la fase de diseño y validación del modelo de negocio y para ello, vamos a realizar cinco entrevistas a profundidad a distintos grupos de interés. Usted está en el grupo de interés de empresarios. El objetivo de esta entrevista es presentarle el modelo de negocio que hemos diseñado y validar con usted el interés por adquirir nuestros servicios. La entrevista esta será grabada para su posterior análisis. El uso de esta grabación será exclusivamente para investigación y no tiene ningún fin comercial ni de difusión.</p>
<p>Preguntas realizadas:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Inicialmente, le queremos presentar nuestro modelo de negocio con el fin de verificar si es claro y rentable. ¿Cuál es su percepción a primera vista? - ¿Cree que confiar los ingresos a organizaciones que no generar lucro es rentable en términos de negocio? - De acuerdo con su experiencia, ¿conoce modelos de negocio similares con los que podamos competir directamente? - ¿Qué aspectos del modelo de negocio le llamaron o no la atención? - ¿Qué cambios realizaría o qué aspectos mejoraría en nuestro modelo de negocio para invertir en este? - Según su experiencia, ¿su agencia estaría interesada en establecer alianzas con nuestra agencia para desarrollar proyectos conjuntos? 	

Grupo de interés:	Expertos en sostenibilidad
Entrevistado:	María Cristina Rodríguez – Experta en sostenibilidad
Objetivo de la entrevista:	Cómo mejorar 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
Enlace entrevista	https://universidadeaneducomy.sharepoint.com/:v:/g/personal/lclavij09752_universidadean_edu_co/EbPMOBQOSCRKpSW7UBerxSYBrlg-18BAO93h4HX9IORGOQ?e=CCaQMw
Mensaje:	<p>Somos Laura Clavijo y Andrés Clavijo, estudiantes de la Maestría en Comunicación Estratégica y el MBA de la Universidad EAN y estamos adelantando nuestro anteproyecto de grado en la modalidad “creación de empresas”. Andrés y yo buscamos crear y validar un modelo de negocio para la puesta en marcha de una agencia de comunicaciones que tentativamente hemos llamado “La Oruga”.</p> <p>Actualmente, estamos en la fase de diseño y validación del modelo de negocio y para ello, vamos a realizar cinco entrevistas a profundidad a distintos grupos de interés. Usted está en el grupo de interés de empresarios. El objetivo de esta entrevista es presentarle el modelo de negocio que hemos diseñado y validar con usted el interés por adquirir nuestros servicios. La entrevista esta será grabada para su posterior análisis. El uso de esta grabación será exclusivamente para investigación y no tiene ningún fin comercial ni de difusión.</p>

Preguntas realizadas:

- Después de ver nuestro lienzo de modelo de negocio, ¿En una escala de 1 a 10 qué tan sostenible considera que es?
- ¿Cual es el estado de la sostenibilidad del proyecto? ¿Qué evaluación podemos hacer?
- Como experto ¿qué recomendaría usted para que nuestro proyecto sea más sostenible?
- De los objetivos de desarrollo sostenible de la ONU ¿cuáles podríamos incorporar a nuestra idea de negocio?
- ¿Cree que nuestro negocio puede ser rentable y sostenible en el tiempo?
- ¿Considera que le estamos apuntando a un mercado que realmente necesite nuestra promesa de valor?

Anexo 4

Ver archivo de Excel adjunto llamado "Grillado Trabajo de grado"