



## **El Locutorio en la U**

**Francisco Eduardo Trejos Barragán**

**Alexander Pinilla Muñoz**

Universidad EAN

Facultad de Humanidades y Ciencias Sociales

Maestría en Comunicación Estratégica

Bogotá, D. C., Colombia

2022

**El Locutorio en la U**

**Autores:**

Francisco Eduardo Trejos Barragán

Alexander Pinilla Muñoz

Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de  
Magíster en Comunicación Estratégica

**Director/a:**

Diana González Santos

**Modalidad:**

Creación de Empresa

Universidad EAN

Facultad de Humanidades y Ciencias Sociales

Maestría en Comunicación Estratégica

Bogotá, D. C., Colombia

2022

**Nota de aceptación:**

---

---

---

---

---

---

---

---

Firma del jurado

---

Firma del jurado

---

Firma del director del trabajo de grado

Bogotá, D. C., 6 de diciembre de 2022

A nuestros padres, hijos, esposas y mascotas. Gracias por estar ahí siempre y por creer que este trabajo sería una realidad. Llegó el momento.

*¿Cómo?, ¿cuándo? y ¿por qué? Son demasiadas preguntas para hacerle al destino...*

*Andrés Calamaro*

## **Agradecimientos**

Queremos agradecer a cada uno de los profesores y colaboradores de la Universidad EAN que aportó su conocimiento en el proceso educativo de la Maestría en Comunicación Estratégica. Asimismo, agradecemos a El Locutorio, por brindarnos toda la información y experiencia para lograr que este trabajo fuera una realidad.

## **Resumen**

El presente trabajo propone una nueva unidad de negocio para una empresa ya constituida (THEVOZ S.A.S.: El Locutorio). Presenta entonces una descripción de la empresa y de la oportunidad de negocio que la nueva unidad pretende aprovechar. La oportunidad es la demanda y necesidad por parte de los estudiantes de la Universidad EAN de programas especializados en desarrollar las habilidades comunicativas, en particular, y blandas, en general. La nueva unidad de negocio se denomina El Locutorio en la U y se propone suplir esta demanda y necesidad mediante su programa de entrenamiento propio y especializado, uno que ha desarrollado a lo largo de más de diez años y que se distingue de otros programas por su carácter personalizado y totalmente práctico. En concordancia, detalla las herramientas usadas para diseñar, evaluar y explorar el modelo de negocio.

**Palabras clave:** habilidades blandas • comunicación • entrenamiento • asertividad • persuasión.

## **Abstract**

This paper is a proposal for a new business unit from an already established company (THEVOZ S.A.S.: El Locutorio). Hence provides a description of the company and the business opportunity that the new unit intends to take advantage of. The opportunity lies in the demand by the EAN University students for programs specialized in developing communication skills, in particular, and soft skills, in general. The new business unit is called El Locutorio en la U and intends to meet this demand through its own specialized training program, one that it has developed over more than ten years and that is distinguished from other programs by its personalized and totally practical nature. Accordingly, it details the tools used to design, evaluate and explore the business model.

**Keywords:** *soft skills • communication • training • assertiveness • persuasion.*

## Tabla de contenido

<b>Resumen</b>	<b>VII</b>
<b>Abstract</b>	<b>VII</b>
<b>Tabla de contenido</b>	<b>VIII</b>
<b>1. Introducción</b>	<b>10</b>
<b>2. Modelo de negocio y validación</b>	<b>15</b>
<i>2.1 Árbol de problemas</i>	19
<i>2.2 Mapa del sistema del negocio</i>	20
<i>2.3 Modelo de negocio sostenible</i>	21
<b>3. Análisis del sector y del entorno</b>	<b>23</b>
<i>3.1 Caracterización del sector</i>	23
<i>3.2 Análisis PESTEL</i>	23
<i>3.3 Análisis de las cinco fuerzas de Porter</i>	32
<i>3.4 Mapa de empatía</i>	35
<i>3.5 Propuesta de valor</i>	37
<b>4. Estudio piloto de mercado</b>	<b>39</b>
<i>4.1 Análisis y estudio de mercado: Estudio piloto de clientes y validación</i>	39
<i>4.2 Análisis de la competencia</i>	49
<i>4.3 Estrategia y plan de introducción de mercado</i>	50
<b>5. Aspectos técnicos</b>	<b>53</b>
<i>5.1 Caracterización del servicio ofrecido</i>	53
<i>5.2 Proceso para la producción del servicio ofrecido</i>	54
<i>5.3 Equipo de trabajo</i>	55
<b>6. Aspectos organizacionales y legales</b>	<b>56</b>
<i>6.1 El Locutorio (THEVOZ S.A.S.)</i>	56
<i>6.2 Normativa relevante para El Locutorio y el Locutorio en la U</i>	58
<i>6.3 Misión y visión de El Locutorio</i>	58
<i>6.4 Análisis DOFA de El Locutorio</i>	59
<b>7. Aspectos financieros</b>	<b>62</b>

<b>8. Enfoque hacia la sostenibilidad</b>	<b>67</b>
<b>9. Conclusiones</b>	<b>68</b>
<b>10. Referencias</b>	<b>69</b>
<b>A. Anexos</b>	<b>73</b>
<i>Anexo 1. Encuestas</i>	73
<i>Anexo 2. Certificado de existencia y representación legal</i>	74
<i>Anexo 3. Notas a los estados financieros por los años terminados el 31 de diciembre de 2021 y 2020</i>	82
<i>Anexo 4. Ingresos/ventas del primer año</i>	93
<i>Anexo 5. Inversión total y necesidades de financiación</i>	95
<i>Anexo 6. Balance</i>	96
<i>Anexo 7. Flujo de caja</i>	97
<i>Anexo 8. Cálculo del flujo de caja libre</i>	98

## 1. Introducción

Todo ser humano tiene la capacidad del hablar, pero no todos logran desarrollar la habilidad para comunicarse efectivamente. En un informe de “Escasez de oportunidades laborales para jóvenes”, de ManpowerGroup (2020), se indica que, de una muestra de 3.000 jóvenes de 14 países de Latinoamérica entre los 18 y 29 años, de una persona para interactuar efectivamente a nivel personal y profesional el 4 % asegura que una de las razones por las cuales no los contratan es la falta de habilidades blandas, que son aquellas asociadas a la inteligencia emocional y a la capacidad con otras personas, y que incluyen, con alta preponderancia, las habilidades comunicativas.

Y es ahí donde aparece El Locutorio (THEVOZ S.A.S.), una empresa fundada el 15 de diciembre de 2010 con el propósito de ayudar a mejorar el desarrollo de las habilidades de hablar en público o, mejor, de comunicar en público mediante entrenamientos personalizados que se basan en diferentes teorías que les dan un norte y sustento científico; y en donde la práctica y la repetición hacen que el entrenamiento aumente su valor pedagógico y, por ende, la importancia de la creación de un discurso propio enfocado en tener una comunicación asertiva y no verbal adecuada a la hora de enfrentar un escenario.

El Locutorio es una idea que nace desde los medios de comunicación, la publicidad y la locución. Trayendo consigo las herramientas de cada una de estas profesiones, ha logrado ilustrar y preparar a personas del común, es decir, a personas que no se dedican a los medios de comunicación.

“La comunicación asertiva puede ser usada para propiciar la formación de hábitos de autonomía educativa en el estudiantado y a su vez, promover la calidad de vida de las personas” (Solórzano, 2018). Y es que si lo pensamos bien lo que más hacemos después de respirar es comunicarnos. Por eso le apostamos a abordar desde diferentes ángulos este reto que se convierte en un dolor de cabeza de las compañías y profesionales, ya que en su día a día descubren que la expresión oral efectiva es una de las herramientas más eficaces para alcanzar muchos de sus objetivos (Escarpanter, 2010).

El Locutorio nació, pues, como un gimnasio de la comunicación, se alejó de las palabras “escuela tradicional” y se acercó a la audiencia como un lugar que valora más la repetición práctica que la información y la mera teoría. Y hoy, mediante este trabajo, se propone crear una nueva unidad de negocio: El Locutorio en la U, que se enfoca en los estudiantes de pregrado de las diferentes carreras de la Universidad EAN en modalidad presencial, con el fin de ofrecerles un programa de formación en habilidades orales para hablar en público que les permita fortalecer sus competencias comunicativas y el poder de hablar ante un auditorio por pequeño que este sea.

En ese sentido, el **objetivo general** de este trabajo es que El Locutorio en la U, la nueva unidad de negocio de El Locutorio (THEVOZ S.A.S.), se convierta en la empresa líder en entrenamiento en comunicación asertiva y no verbal entre estudiantes universitarios y profesionales de todas las áreas del conocimiento de la Universidad EAN. En concordancia, los **objetivos específicos** son 1) hacer un piloto de la nueva unidad de negocio, El Locutorio en la U, en la Universidad EAN a fin de verificar si se obtienen los mismos resultados de aceptación y de interés en el entrenamiento que se han obtenido en la experiencia de cerca de diez años de El Locutorio (THEVOZ S.A.S.) y 2) viabilizar esta nueva unidad de negocio dentro de la Universidad EAN para que los estudiantes fortalezcan sus habilidades de comunicación con antelación a la vida profesional y laboral.

Los problemas de comunicación y habilidades blandas a los que ellos se enfrentan se traducen en una baja asertividad en la comunicación que impacta la percepción en su liderazgo, lo que refuerza la premisa de que la comunicación no es solo lo que se dice, sino también lo que la gente escucha (Ortega y Castanyer, 2010).

En este sentido, ratificamos que la puerta a la inversión de tiempo y recursos en el desarrollo de habilidades para la expresión oral siempre está abierta; esa inversión se convierte en “un seguro de vida profesional” ya que ayuda, entre otras cosas, a proteger la reputación del profesional. Desarrollar un programa de formación en habilidades orales para hablar en público pareciera sencillo, pero la experiencia dice otra cosa. Fortalecer esas habilidades implican variables que van más allá de la técnica: los seres humanos tienen una aversión a la pérdida, a sentirse excluidos, y exponerse ante un público atenta contra el instinto básico de una persona de sentirse segura o tener la certeza de que nada malo le va a pasar.

La comunicación hace parte del conjunto de habilidades que contribuyen positivamente al desarrollo personal y profesional de una persona. Con frecuencia, ha sido definida como el intercambio de información que se da entre dos o más individuos (Yangali y Escobar, 2021).

Matemáticamente las personas acumulan más años de experiencia comunicando que en aquello en lo que se vuelven expertos gracias a la universidad, la vida y el trabajo. ¿Por qué si las personas reconocen lo que es una comunicación efectiva no logran traducir ese conocimiento en el momento de exponer en público? La mayoría de seres humanos, salvo malformaciones concretas, desarrollan la funcionalidad del habla alrededor de los dos años de edad (Quintero, 2020).

La importancia de comunicar y hablar en público es vital. En El Locutorio, una de las frases que más se utiliza es “todo comunica”, ya que por medio de la experiencia vivida en los entrenamientos hemos logrado establecer que un color, un olor, una prenda de vestir, un peinado, un tono, un movimiento o una

mirada son capaces de establecer ese simple hecho de comunicar, significar o advertir.

El Licenciado en Historia y Ciencias Políticas de la Universidad de Pennsylvania y doctor en Política por la Universidad de Oxford, Frank Luntz escribió: “Lo importante no es lo que dices, sino lo que la gente entiende”. Entender que la comunicación se da en el terreno de la percepción es fundamental para el inicio de un entrenamiento en habilidades comunicativas.

Las habilidades del siglo XXI vienen de la mano con la revolución tecnológica, ya que esta trajo consigo miles de cambios a la hora de comunicarnos, es evidente. Pero hay elementos que son una constante, como la llamada oratoria. “La transmisión de una información a través de un canal no tiene la misma naturaleza que el empleo de una opinión y su transmisión al auditorio. En consecuencia, en el caso de la argumentación es necesario pensar en un esquema de comunicación *ad hoc*” (Breton, 2014).

Por su parte, Teresa Pont i Amenós, en su libro *La comunicación no verbal*, reafirma la importancia de la una deducción que hemos descubierto en El Locutorio: “todo comunica”. “Las expresiones faciales, el contacto ocular, las características de la voz, el tacto, el tono muscular, la calidad y el estilo de los movimientos del cuerpo y la actitud constituyen los elementos básicos del lenguaje corporal” (Pont i Amenós, 2010; Piperno, 2021).

“Se calcula que aproximadamente entre el 60 % y 70 % de la información que recibimos proviene del lenguaje no verbal (gestos, posturas, miradas, prendas de vestir, etc.)” (Rosales, 2013). Todo complementa, todo suma, todo genera y, sobre todo, todo comunica “Detectar y observar el tipo de lenguaje no verbal, y poder comprenderlo es también un acto de comunicación humana que, generalmente, va siempre al lado del lenguaje verbal que se emite” (Pont i Amenós, 2013).

Para que la comunicación verbal sea posible, es necesario un lenguaje formado por palabras que esté sujeto a ciertas reglas y que sea compartido, aceptado y utilizado por un grupo de personas (comunidad lingüística). “Para establecer una comunicación verbal, es necesario que cada sujeto cumpla con una serie de requisitos físicos y aptitudes mentales que le permitan, por una parte, articular palabras y sonidos y, por otra, aprender sus significados” (Quijada, 2014). No es pararse frente a un público a ver qué sale. El ejercicio tiene que ser más estructural, desde la construcción del discurso, pasando por la comunicación no verbal, la creatividad, la coherencia, el impacto, la confianza, la contundencia, entre otros aspectos. Para eso está El Locutorio.

Y para eso se propone una nueva unidad de negocio de El Locutorio centrada en los estudiantes de la Universidad EAN, en donde hallamos, gracias a encuestas realizadas a estudiantes de la universidad, que existe la necesidad de complementar y reforzar las líneas académicas en habilidades comunicativas

existentes. Las encuestas realizadas evidencian que hay falencias y vacíos en dichas habilidades entre los estudiantes y que ellos tienen conciencia tanto de que presentan dichas falencias como de la importancia de superarlas para tener mejores perspectivas profesionales y personales.

Entre las consecuencias de las limitaciones de las líneas académicas en habilidades comunicativas de la universidad se tiene que el desarrollo de estas habilidades entre los estudiantes permanece sin ser abordado de manera eficaz y óptima. Y, en esa medida, no se forman profesionales suficientemente competentes en dichas habilidades y, por ende, que no se gradúan profesionales más integrales.

El Locutorio en la U nace justamente para ofrecer una solución a esta necesidad. Se plantea hacerlo llevando a las aulas y espacios universitarios el entrenamiento personalizado, especializado y totalmente práctico que ha desarrollado en El Locutorio durante cerca de diez años de ejercicio profesional. Se propone, entonces, llevar a los estudiantes, a sus lugares de estudio, y no a la inversa, los servicios en desarrollo de habilidades comunicativas que El Locutorio tiene consolidados.

# MÉTODO MASTER

**MARTES Y MIÉRCOLES  
6:00PM A 9:00PM**

HORAS TOTALES: 36 HORAS TÉCNICA  
+ 36 HORAS PRÁCTICAS (JAULA DE LEONES)

**11 ADAPTABILIDAD**  
Incomodarnos y aprender a usar la espontaneidad. **Técnicas de Improvisación**

**12 COHERENCIA**  
**El video no miente.** Escenano para la práctica y el feedback. Cada uno expone un tema hasta de 5min integrando los temas aprendidos.

**1 PERCEPCIÓN**  
Claves Corporales **¿Cómo quiero ser percibido?** Percepción igual a realidad.

**2 AUTENTICIDAD**  
**Imagen personal.** Proyección de lo que quiero ser materializado en accesorios y ropa.

**3 EQUILIBRIO**  
**Gestión de emociones** antes y durante el tiempo que estoy comunicando. Manejo de estrés en situaciones incómodas.

**4 IMPACTO**  
Llevarse una **primera impresión** nos toma tan solo 30 segundos. Como me percibe el público.

**5 CONFIANZA**  
Hablar por el canal por el que mejor nos van a entender usando **la técnica de Rapport**. Atención mutua, positividad mutua.

**6 CONTUNDENCIA**  
¿Qué queremos dejar en la audiencia? Método de construcción de mensaje. **Póngale Waze a su presentación**

**7 CREATIVIDAD**  
¿Qué queremos dejar? Una charla predecible desconecta. Como integrar **el factor sorpresa** en una presentación.

**8 PERSUASIÓN**  
Preparar la estrategia para conseguir el Si desde el **storytelling**.

**9 CLARIDAD**  
Preparación de la voz. **Técnica vocal** Precisión, respiración, articulación y proyección.

**10 VERSATILIDAD**  
Encontrar más formas para **transmitir un mensaje con la voz**. Combinar el volumen, velocidad, pausas y tono.

**EPISODIOS**

**¿CÓMO HABLAR EN PÚBLICO?**

Síguenos @ellocutoriodc

**EL LOCUTORIO**  
EL GIMNASIO DE LA COMUNICACIÓN

## 2. Modelo de negocio y validación

El Foro Económico Mundial plantea que para 2025, 85 millones de puestos de trabajo pueden ser desplazados por un cambio en la división del trabajo entre humanos y máquinas, pero pueden surgir aún más trabajos (97 millones) que se adapten mejor a la nueva división del trabajo entre humanos, máquinas y algoritmos.

McKinsey Global Institute (2018) divide las habilidades claves para los trabajadores del año 2030 en tres grupos:

1. Cognitivas superiores: estas habilidades incluyen alfabetización y escritura avanzadas, habilidades cuantitativas y estadísticas, pensamiento crítico y procesamiento de información compleja.
2. Sociales y emocionales: las llamadas “habilidades blandas”, incluyen la comunicación y la negociación avanzadas, la empatía, la capacidad de aprender de forma continua, de gestionar a los demás y de ser adaptable.
3. Tecnológicas: abarcan todo, desde habilidades de tecnologías de la información y la comunicación básicas hasta avanzadas, análisis de datos, ingeniería e investigación. Desarrolladores de *software*, ingenieros, expertos en robótica y científicos.

Las habilidades blandas en las competencias profesionales de los estudiantes universitarios, emprendedores y empresarios de Colombia son vitales para afrontar las necesidades y desafíos del siglo XXI.

Dichas habilidades sirven de base para el desempeño profesional. Hoy las empresas le apuestan a tener profesionales capacitados en comunicación con el fin de fortalecer el mercadeo y el discurso empresarial. Evidentemente, esta dinámica también fortalece el desempeño y trabajo de los independientes y emprendedores, que buscan que su idea de negocio se fortalezca a través de una comunicación fluida, espontánea y verosímil. “El sujeto profesional se caracteriza por el anhelo de conquistar mayor grado de libertad y de realización individual a través de ir escalando posiciones en la organización. De manera directa o de manera inconsciente, se sabe que el saber se traduce en poder. El conocimiento proveniente de diversas fuentes necesariamente tiene que ser traducido en posiciones dentro de una organización” (Prado, 2018).

La revolución tecnológica del siglo XXI hace que la comunicación sea un elemento constante en cualquier profesión. Estamos viviendo un presente en el cual las personas quieren ser empresas y las empresas quieren ser personas. Esto nos dice que el modo en que nos comunicamos cambia de modos, pero no de punto de llegada.

“Todo comunica”, esa es una premisa que trae consigo la exposición persistente a la que nos vemos sometidos a diario en un mundo donde todo gira entorno a lo que se muestra. La constante exposición de redes sociales hace que tanto nuestro trabajo como lo que mostramos sea un producto. Continuamente estamos vendiendo una imagen para lograr algo a cambio: un trabajo, un negocio, aceptación, aprobación o llanamente la construcción de una imagen para llegar a una negociación.

El Locutorio es la respuesta a las premisas presentadas por cientos de personas que han tenido algún problema o freno mental para poder desarrollar un discurso ante un público. Por eso, desde que El Locutorio centró sus esfuerzos en ayudar a que la gente tuviera una experiencia afortunada, precisa y audaz, se pensó en la creación de un gimnasio de la voz y la comunicación.

En el 2010, entonces, fue creado El Locutorio, el gimnasio de la voz y la comunicación, y nació para ayudar a que profesionales de todas las áreas mejoren sus habilidades en comunicación. Bajo este concepto se ha priorizado la práctica para integrar las técnicas y el *feedback* o la retroalimentación como la mejor forma de generar una conciencia y estilo del comunicador, siempre valorando la autenticidad de cada participante.

El Locutorio ha desarrollado y ofrece un entrenamiento personalizado de 12 capítulos o episodios, o secciones, que se concentran cada uno en aspectos fundamentales de las habilidades comunicativas, en particular, y blandas, en general:

1. Percepción
2. Autenticidad
3. Equilibrio
4. Impacto
5. Confianza
6. Contundencia
7. Creatividad
8. Persuasión
9. Claridad
10. Versatilidad
11. Adaptabilidad

## 12. Coherencia

Los métodos tradicionales de aprendizaje se caracterizan por una exposición continua por parte del pedagogo. Es una metodología en la cual el estudiante se limita a tomar apuntes y donde hay una interacción que se basa simplemente en hacer preguntas ocasionales. El Locutorio propone un entrenamiento personalizado que es todo práctica y que da paso constante a un escenario donde se escucha a la persona para afinar un circuito de retroalimentación o *feedback* permanente. Su método es la repetición práctica basada en los rasgos, problemas, necesidades y condiciones específicas de aprendizaje de cada persona. En ese sentido, su método es de la cocreación.

Para ello, se recurre sistemáticamente al uso del video, pues permite realizar una retroalimentación más certera. La repetición es un mecanismo clave, ya que es la técnica para lograr hablar de forma clara y logra afianzar la seguridad requerida, de acuerdo con el estilo de cada quien. (Todo eso fue lo que se realizó en el piloto efectuado en la Universidad EAN (capítulo 4): escuchar, generar un espacio de práctica, entregar la técnica y basar el trabajo en la retroalimentación, con el único fin de convertir la comunicación en un buen hábito).

Por su parte, el propósito superior de la Universidad EAN “es aportar a la formación integral y del emprendimiento sostenible, considerando la investigación, el liderazgo y la innovación elementos fundamentales en la generación de abundancia para la humanidad”.

En ese sentido, su política de sostenibilidad y emprendimiento sostenible es “un norte estratégico que establece lineamientos integrales, dentro de la Institución, para implementar acciones de impacto positivo sobre el medioambiente, la sociedad y la economía, dejando atrás los modelos sustentados en un enfoque de desarrollo que se promueve a expensas de la naturaleza”.

Por eso, hace énfasis en que su política de sostenibilidad sea un camino para lograr prácticas económicas y de mercado enfocadas en la sostenibilidad como cualidad articuladora y emergente de los sistemas socioecológicos que les permite mantener la funcionalidad, la productividad y el bienestar; donde las actitudes sociales y cualitativas van enfocadas en la transversalidad del conocimiento.

Bajo la anterior premisa, la estructura curricular de la Universidad EAN, incluye la unidad de estudio Cultura del Emprendimiento como asignatura transversal que impacta al total de estudiantes en los diferentes niveles de formación.

Se basa en que la emergente realidad global, con su problemática social, ambiental y económica, requiere de líderes que tengan una visión más allá de solo lograr beneficios económicos. En este sentido, la Universidad EAN, desde

su visión y misión institucional, ha decidido formar a sus estudiantes como emprendedores capaces de actuar desde la integridad, con mentalidad de liderazgo y con altas competencias para desarrollar una comprensión más compleja de las relaciones entre la creación de valor social, ambiental y económico.

Desde esta perspectiva, se busca en esta unidad formar líderes emprendedores que identifiquen las problemáticas globales y cómo estas se relacionan con problemáticas locales. Adicionalmente, con base en sus aptitudes, se busca que identifiquen su perfil emprendedor, ya sea como gerente visionario que es capaz de aportar ideas y liderar proyectos al interior de una organización, o como emprendedor de corazón capaz de identificar necesidades, conectarse con quienes las adolecen y encontrar soluciones sostenibles.

Los líderes que la Universidad EAN se propone formar reconocen los conceptos de emprendimiento, sostenibilidad, liderazgo e innovación y los interpretan como elementos diferenciadores de un emprendedor que aporta al desarrollo social y económico.

Por todas estas razones, El Locutorio ve en el mercado universitario un potencial sobresaliente para brindar entrenamientos enfocados en las habilidades blandas que exige el siglo XXI: ve una gran oportunidad para crear una nueva unidad de negocio, a la que desde ya bautiza como El Locutorio en la U.

La idea surge de que lo estratégico es no esperar a que los estudiantes de la EAN sean profesionales en compañías o tengan un emprendimiento consolidado. Pues no hace falta esperar a que en su agenda aparezca una reunión clave o que sea una obligación para subir de rol en una compañía, sino que, desde ya, desde su formación universitaria, la comunicación juegue a su favor, antes de que sea tarde. Un buen líder es por lo general un buen comunicador.

De ahí la decisión de crear El Locutorio en la U como una nueva línea de negocio en la que, a través de una posible alianza estratégica con la Universidad EAN, se pueda llevar a las aulas de la Universidad EAN el programa de formación en habilidades orales para hablar en público que ha desarrollado El Locutorio.

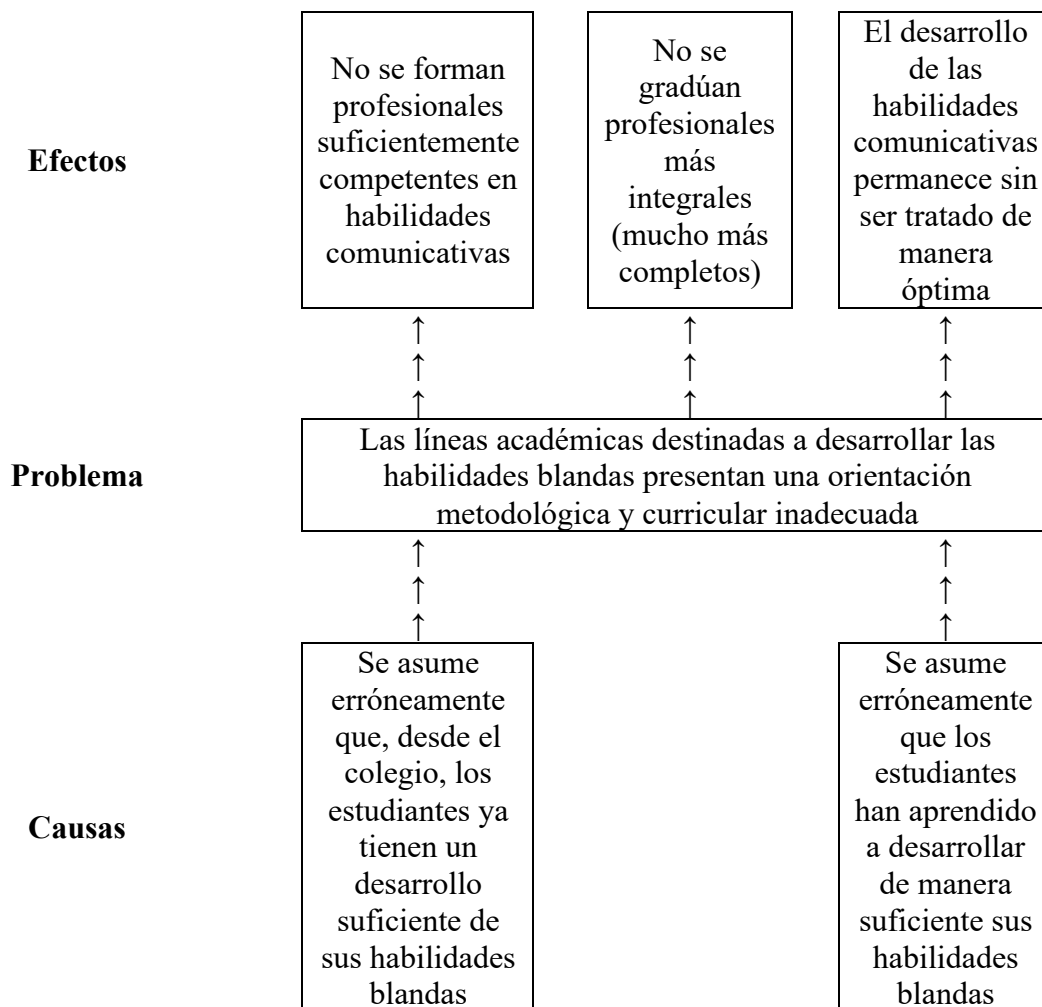
Se busca que El Locutorio en la U sea un seguro de vida del conocimiento que están adquiriendo los estudiantes en cada una de sus carreras, pues conocimiento no es igual a buena comunicación. “La buena comunicación depende de las habilidades de cada quien, aunque ciertamente estas pueden desarrollarse. El aprendizaje en esta área, como en todas, no tiene fin. Nos encontramos con gran número de detalles muy simples pero relevantes en esta cuestión, como el movimiento de los ojos, el tono de voz y, sobre todo, la sonrisa” (Parra, 2008).

Para explorar esta posibilidad que plantea el Locutorio en la U, se usaron algunas herramientas para desarrollar el modelo de negocios. Estas herramientas corresponden a una metodología mixta y descriptiva y se presentan a lo largo del trabajo. Se adopta esta metodología porque se considera que se ajusta más a las características del trabajo desarrollado, que se refiere a la creación de una empresa. Esta metodología combina análisis cualitativos (como lo son los análisis DOFA o las encuestas) y cuantitativos (como lo son las evaluaciones financieras).

## 2.1 Árbol de problemas

En primer lugar, se hizo el ejercicio encaminado a identificar el problema central que la nueva unidad de negocio se propone abordar y solucionar. En ese sentido, se elaboró el denominado árbol de problemas, que incluye el problema identificado y sus causas y efectos más relevantes (Figura 1).

**Figura 1. Árbol de problemas**





durante su infancia y adolescencia

Fuente: elaboración propia.

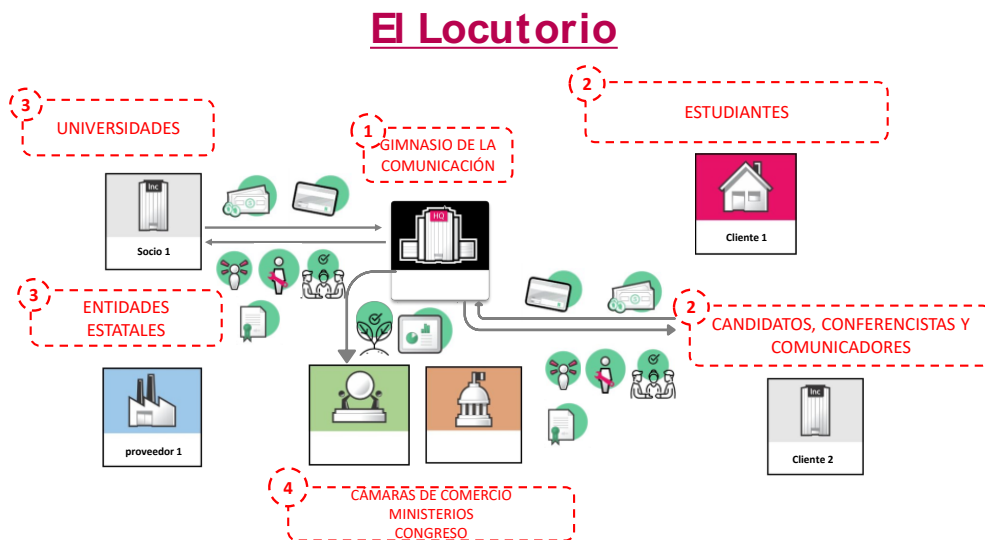
Como puede apreciarse, el problema central es que, en las universidades, incluida la universidad EAN, el desarrollo de las habilidades blandas y, en particular, de la comunicación oral asertiva y no verbal no es materia de estudio de una línea académica que tenga como objetivo lograr que los estudiantes las desarrollen.

Por lo tanto, al abordar dicho problema y ofrecer una solución para este, las universidades lograrían formar profesionales más competentes e integrales.

## 2.2 Mapa del sistema del negocio

Asimismo, se diseñó el mapa del sistema del negocio (Figura 2). Este mapa presenta los principales actores con los cuales El Locutorio (THEVOZ S.A.S.) se propone ampliar sus relaciones e interacciones comerciales.

Figura 2. Mapa del sistema del negocio



Fuente: elaboración propia.

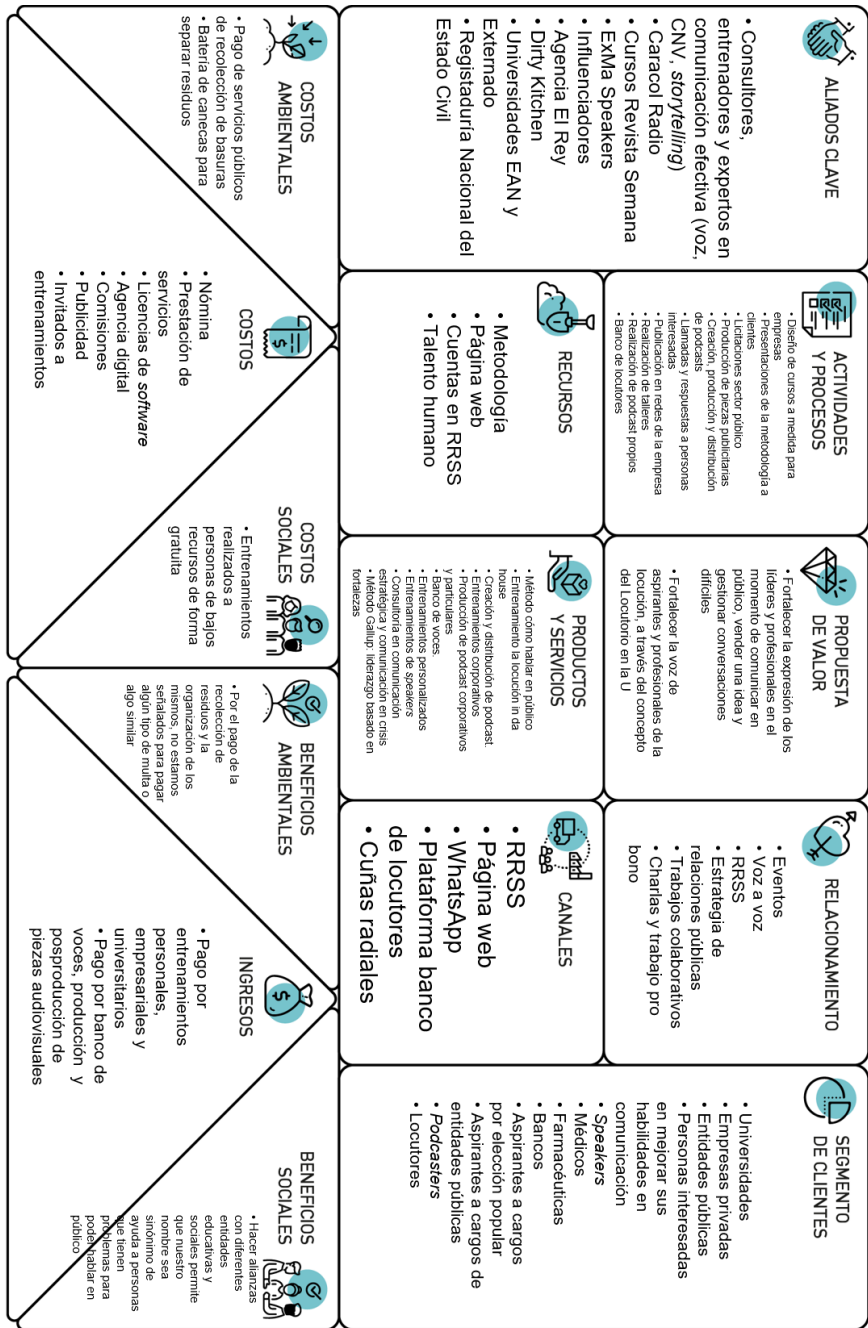
En particular, la empresa se propone establecer relaciones de sociedad con universidades, mediante la unidad de negocio El Locutorio en la U, con el fin de expandir el mercado en el que ofrece su programa de entrenamiento

personalizado. (El análisis DOFA de la empresa permite ampliar la información ofrecida en este mapa).

### **2.3 Modelo de negocio sostenible**

Adicionalmente, en esta etapa de modelo y validación, se trazó y elaboró el denominado lienzo de modelo de negocio sostenible (Figura 3). Este instrumento permitió consolidar la información sobre identificación de aliados clave y de clientes, principales actividades y procesos y recursos, productos y servicios, canales de mercadeo y estrategias de relacionamiento, así como sobre identificación de costos (generales, ambientales y sociales) y de beneficios (económicos o ingresos, ambientales y sociales).

Figura 3. Lienzo de modelo de negocio sostenible



Fuente: elaboración propia.

### **3. Análisis del sector y del entorno**

#### **3.1 Caracterización del sector**

Las habilidades blandas también llamadas habilidades transferibles (Unicef, 2021 y 2022) necesitan de preparación para lograr claridad sobre ideas en general. Después de respirar la actividad social que más desempeñamos es comunicar. Todos somos comunicadores y es por eso que no debemos caer en tecnicismos, el lenguaje sencillo y claro es una de las puestas en escena claves para ser recordados y entendido.

Los datos históricos son importantes para dar a nuestra charla o exposición el contexto necesario, además de incluir cifras y anécdotas. Pero todo esto sobre la base de la preparación y conocimiento de nuestras audiencias. Sin dejar a un lado el manejo efectivo de nuestra voz y postura. La práctica hace al maestro decían las abuelas, pues en comunicación y sobre todo en el tema de hablar en público es esencial.

La claridad mental se cimienta y llega precisamente a la hora de enfrentar un escenario, donde se desarrolla la asertividad y seguridad. Dos elementos obligatorios para generar empatía y perder el miedo al enfrentarse a un público, cualquiera que este sea.

Hablando de miedo, hay que asumirlo y normalizarlo, No improvisar, estructurar el discurso, prepararse y dejarlo fluir. Es un proceso eterno, vivimos preparándonos para hablar en público

Hablar en público es una habilidad necesaria para la supervivencia profesional y personal, toda vez que nos permite comunicarnos a otras personas, comunicar necesidad, deseos y límites. Hablar en público permite el ejercicio del liderazgo y permite expresar la creatividad. El ser humano se concibe a través de los intercambios y estos se hacen posibles a través del uso de la palabra.

Aprender a comunicar se puede aprender, se pueden enseñar estructuras de comunicación, se puede entrenar el cuerpo, la voz y el mensaje. Requiere un elevado compromiso para incorporar los nuevos hábitos y técnicas que requiere comunicar con excelencia.

#### **3.2 Análisis PESTEL**

Para caracterizar el sector a nivel macro, se llevó a cabo un análisis PESTEL, que es una metodología para evaluar el macroentorno de una organización, a través del análisis de seis tipos de factores determinantes: políticos,

económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos (o ambientales) y legales (o jurídicos).

Este análisis (Tabla 1) permitió establecer los principales factores determinantes del macroentorno de El Locutorio y el Locutorio en la U.

**Tabla 1. Análisis de factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales**

<b>Factores políticos</b>	<b>Factores económicos</b>	<b>Factores sociales</b>	<b>Factores tecnológicos</b>	<b>Factores ecológicos</b>	<b>Factores legales</b>
El actual gobierno le apuesta a la innovación para evidenciar la importancia del sector cultural para el país.	La apuesta gubernamental en créditos para emprendimientos con la apuesta al sector cultural, que al parecer suena perfecto en el papel, pero en la práctica no lo es. El Gobierno muestra números importantes en el tema, pero en el día a día de emprendedores y empleados lo que los medios de comunicación presentan está en entredicho.	Beneficios y desventajas están presentes en la sociedad, la desigualdad social de Colombia en un factor puntual a la hora de emprender o a la hora de buscar un empleo.	Las clases virtuales después de la pandemia indudablemente aumentaron, tanto así que en poco tiempo se convirtieron en una apuesta para las instituciones educativas	Cada empresa tiene la obligación de generar dinámicas en torno al buen uso de los residuos.	La estabilidad legal de un país es de suma importancia tanto para la economía como para la política, que al final nos termina perjudicando o beneficiando.
Actualmente la Alcaldía Mayor de Bogotá realiza un programa llamado “Es Cultura Local”,	El empleo según datos del DANE está disminuyendo, pero con el simple hecho de salir a la calle el	La dinámica profesional de las habilidades blandas está llegando a un punto en el cual se ve	Muchas actividades son automatizadas pero la comunicación es un área que es personal,	Desde el punto de vista estructural, las empresas, sin importar su renglón, tienen que crear desde	Las leyes antimonopolio son una garantía a la hora de emprender, son ese aspecto estatal que da un tipo de igualdad que

<p>para dar incentivos económicos a las iniciativas de ciudadanos referentes a no solo a cultura, este programa reúne a toda la atmósfera empresarial de la capital para ayudar a la crisis en tiempos de pandemia.</p>	<p>subempleo y la informalidad son dinámicas en crecimiento, en donde las personas no tienen garantías laborales ni acceso a un pensión ni salud de calidad.</p>	<p>referenciado en cualquier práctica sin importar su rubro, es un plus para cualquier profesional tener conocimiento y experiencia en dichas habilidades.</p>	<p>particular e intransferible. Es un sello propio que se crea con el tiempo y con esfuerzo. La tecnología sirve como complemento para evaluar y presentar ideas, informes y gestión.</p>	<p>su misión tareas enfocadas en que el impacto de sus actividades económicas sea amigable con el medioambiente.</p>	<p>pretende que el mercado sea dinámico y circular.</p>
<p>Las personas son empresas y las empresas, personas. El modelo actual de mercadeo y de comunicaciones nos lleva a que las marcas quieran que personas les hablen, es por eso que la premisa política y económica del modelo actual cuenta con dinámicas establecidas que</p>	<p>Deuda externa de Colombia después de la cuarentena evidentemente subió, el dólar es un medidor real de cómo está el país con respecto a la economía mundial.</p>	<p>El valor del colectivo humano es un elemento esencial en cualquier organización, las empresas, más que máquinas y sistemas, son las personas que llevan a un estatus a esos elementos laborales, es decir, más que paredes las empresas son</p>	<p>Año a año la tecnología se va reinventado y respuesta de ello es lo que antes era un aparato particular ahora se encuentra en un celular.</p>	<p>La información que se gesta en una organización tiene un fin: las empresas tienen que saber comunicar su trabajo, y dentro de este aspecto tienen, sí o sí, que dar buen manejo a los residuos.</p>	<p>La legislación laboral cada día tiene una brecha mucho más indigna, tener una práctica como la prestación de servicios es muy injusto para un mercado tan precario y legalmente hecho para unos pocos.</p>

<p>muestran nombres particulares convertidos en grandes empresas. Y grandes empresas transformando modelos de comunicación para que las personas las sientan como parte de un mismo equipo.</p>		<p>personas.</p>			
<p>La reducción de impuestos a las industrias creativas es una apuesta gubernamental en tiempos de pospandemia para que este sector de la economía tenga un impulso, ya que fue el sector más afectado en el año 2020.</p>	<p>El acceso a recursos privados con alto índices de intereses hace que las pymes paguen más intereses con respecto a las grandes compañías, mantener una pequeña o mediana empresa no es fácil si las reglas de juego son las mismas para todos sin importar el</p>	<p>La importancia de identificarse con ciertos personajes es clave a la hora de llevar una idea a otro nivel. No es mentira si uno dice que tiene un referente al cual quiere seguir, quizá igualar.</p>	<p>La importancia del uso de energías renovables hace que los procesos sean más ágiles y contundentes.</p>		<p>Hecha la ley hecha la trampa, desafortunadamente en cuestiones legales el país tiene muchas falencias, que hacen que los poderosos estén por encima del bien y del mal y que dichas reglas sean como dicen coloquialmente: “para los de ruana”.</p>

<p>Después de elecciones, el país sigue dividido, la apuesta por impulsar a pequeños y medianos empresarios es una idea que no puede quedar por fuera en ninguna propuesta política, no importa que color tenga la candidatura, la jugada en un país tercermundista y donde la clase media es la más afectada con las decisiones estatales y gubernamentales tiene que tener como eje central el auge de las pymes y la calidad del empleo.</p>	<p>tamaño.</p>	<p>El emprendimiento es una idea que más que eso debería ser una política estatal, ir más allá, la educación debería ser encaminada a apostar no a obedecer.</p>			<p>La educación como derecho fundamental es promesa del actual Gobierno, que no quede simplemente en el papel. Qué distinta sería nuestra realidad si este derecho fuese cumplido en su totalidad.</p>
<p>Las protestas</p>		<p>Las</p>			

<p>sociales del último año han sumado a la crisis política de Colombia, el descontento de la población con el anterior gobierno es evidente en toda materia. El derecho a la protesta y una población a ser escuchada no se puede basar en el hecho de votar cada cierto año. Existen otros mecanismos para exigir cumplimiento.</p>		<p>comparaciones son odiosas, pero México, Argentina y Brasil son potencia en la región en cuanto al tema de creatividad e innovación.</p>			
<p>Una promesa de campaña del actual presidente de Colombia fue la apuesta enfocada en la innovación social y de convertir al país en potencia mundial de la vida.</p>					
<p>En términos de</p>					

<p>transparencia y anti corrupción, el Gobierno cuenta con la Secretaría de Transparencia, una entidad que es la encargada de realizar alertas tempranas y de hacer seguimiento a los recursos que se ejecutan en todo el país.</p>					
<p>El comienzo de un nuevo gobierno trae consigo expectativas y la esperanza de que lo dicho en campaña se cumpla.</p>					
<b>Conclusiones</b>					
<p>En el contexto <b>político</b>, los Gobiernos nacional y distrital, así como los organismos multilaterales,</p>	<p>En el contexto <b>económico</b>, las condiciones macro no son las más favorables: alta devaluación, alta inflación, alto déficit</p>	<p>En el contexto <b>social</b>, no existe una cultura fuerte de la innovación y de creación de empresa formal. Sin embargo, sí</p>	<p>En el contexto <b>tecnológico</b>, cada vez son más las herramientas, instrumentos y tecnologías de comunicación</p>	<p>En el contexto <b>ecológico</b>, las empresas de formación en comunicación oral y no verbal pueden producir sus servicios con</p>	<p>En el contexto <b>legal</b>, la regulación tributaria y laboral crea condiciones que desincentivan la creación de empresa formal. Por otra parte, la regulación</p>

<p>han propuesto una serie de medidas y acciones que incentivan el sector cultural, de innovación y de comunicaciones, lo que permite prever un aumento de la demanda por formación en habilidades blandas y comunicativas.</p> <p>En ese sentido, existe la oportunidad de suplir dicha mayor demanda mediante la ampliación de la oferta en ese tipo de formación (<i>Portafolio 2021b</i>; Unesco, 2021a y 2021b).</p>	<p>público, alta deuda pública; todo lo cual se traduce en contracción económica o, peor, recesión.</p> <p>En ese sentido, existe la amenaza de rentabilidad baja, nula o negativa.</p> <p>Sin embargo, la inversión para poner en operación la nueva unidad de negocio, en el modelo de negocio planteado, no es alta (Observatorio Latinoamericano de Políticas Educativas, 2017).</p>	<p>existe un omnipresente ámbito que es altamente exigente en comunicación, y que cada vez lo es más (redes sociales, publicidad, virtualidad).</p> <p>Esto hace más imperativa la necesidad de formarse en habilidades blandas y comunicativas.</p> <p>En ese sentido, existe la oportunidad de una demanda sostenida o, incluso, mayor, de formación en dichas habilidades (<i>Portafolio 2021a</i>).</p>	<p>entre personas.</p> <p>Esto ha hecho posible un mundo hiperconectado que ha creado un ámbito en el que las necesidades de comunicación son omnipresentes.</p> <p>En ese sentido, existe la oportunidad de una demanda sostenida o, incluso, mayor, de formación en habilidades blandas y comunicativas (Andrade y Arrubla, 2022).</p>	<p>un impacto ambiental relativamente bajo. En particular, pueden hacerlo al usar infraestructura ya existente, lo que aumenta la eficiencia de dicho uso. Además, pueden implementar con facilidad programas de aprovechamiento de residuos y de reciclaje.</p>	<p>de las instituciones de educación formal es relativamente clara y ofrece estabilidad jurídica e incentivos para la creación formal de este tipo de empresas.</p>
---	--	---	--	--	---

Fuente: elaboración propia.

### 3.3 Análisis de las cinco fuerzas de Porter

Para caracterizar el nivel de competencia en el sector, es decir, para caracterizar el sector a nivel micro, se realizó el denominado análisis de las cinco fuerzas de Porter (Tabla 2), que es un modelo que permite determinar la intensidad de dicha competencia y, por ende, el nivel de oportunidades de inversión y rentabilidad que ofrece (*Portafolio 2021b*; Observatorio Latinoamericano de Políticas Educativas, 2017). Las cinco fuerzas operan sobre el entorno inmediato de la organización o microentorno:

**Tabla 2. Fuerza 1 (poder de negociación de los clientes o compradores)**

	<b>Enumere los tipos de clientes que usted tiene o espera tener</b>	<b>¿Qué alternativas podrían tener estos clientes para su producto?</b>	<b>¿Cómo puede crear lealtad para su producto o servicio reduciendo el poder de negociación con los clientes?</b>
1	Universidades	Acceso remoto y retroalimentación de los ejercicios realizados.	Por más de 7 años El Locutorio ha brindado a sus clientes entrenamiento en voz, discurso y expresión oral.
2	Colegios	Acceso remoto y retroalimentación de los ejercicios realizados.	Por más de 7 años El Locutorio ha brindado a sus clientes entrenamiento en voz, discurso y expresión oral.
3	Medios de comunicación	Acceso remoto y retroalimentación de los ejercicios realizados.	Por más de 7 años El Locutorio ha brindado a sus clientes entrenamiento en voz, discurso y expresión oral.
4	Agencias de comunicaciones	Acceso remoto y retroalimentación de los ejercicios	Por más de 7 años El Locutorio ha brindado a sus

		realizados.	clientes entrenamiento en voz, discurso y expresión oral.
--	--	-------------	--

Fuente: elaboración propia.

**Tabla 3. Fuerza 2 (poder de negociación de los proveedores o vendedores)**

	<b>Enumere las principales insumos, servicios o materiales necesarias para su negocio</b>	<b>Para cada insumo, servicio o material, enumere los proveedores posibles</b>	<b>¿Cómo puede usted trabajar mejor con el proveedor para maximizar su poder de negociación?</b>
1	Servicio de internet de banda ancha	1	Al ser un servicio público se tiene que tener una confianza en el servicio prestado.
2	Computadores	3	Tener los equipos actualizados y en buen estado.
3	Micrófonos y accesorios	1	Tener los equipos actualizados y en buen estado.
4	Programas y sistemas	1	Tenerlos actualizados y en funcionamiento.

Fuente: elaboración propia.

**Tabla 4. Fuerza 3 (amenaza de nuevos competidores entrantes)**

<b>1. ¿Cómo afectaría un nuevo competidor a su negocio?</b>	La competencia siempre ha estado, tocaría empezar con estrategias de medios y de comunicaciones a evidenciar nuestro trabajo.
<b>2. ¿Qué harán sus competidores si hay un nuevo competidor en su mercado?</b>	Ellos bajarían precios.
<b>3. ¿Cómo va a responder a un nuevo competidor?</b>	Bajaríamos precios, pero para inscripciones en grupo.

Fuente: elaboración propia.

**Tabla 5. Fuerza 4 (amenaza de productos sustitutos)**

	<b>Enumere los posibles productos sustitutos que sus clientes podrían utilizar en lugar de su producto</b>	<b>¿Qué tan fácil sería para su cliente considerar esta alternativa?</b>	<b>¿Cómo puede diferenciar sus productos o fidelizar a los clientes para manejar la amenaza de los productos sustitutos?</b>
1	Aplicaciones	Muy fácil	Nuestro servicio personalizado y el <i>feedback</i> son un plus.
2	Páginas web	Muy fácil	Nuestro servicio personalizado y el <i>feedback</i> son un plus.
3	Libros	Muy fácil	Nuestro servicio personalizado y el <i>feedback</i> son un plus.
4	Profesores independientes	Muy fácil	Nuestro servicio personalizado y el <i>feedback</i> son un plus.

Fuente: elaboración propia.

**Tabla 6. Fuerza 5 (rivalidad entre los competidores)**

	<b>Enumere sus principales competidores</b>	<b>¿Qué estrategias de negocio y crecimiento utiliza este competidor?</b>	<b>¿Cómo afectará este competidor a su negocio?</b>	<b>¿Qué acciones va a tomar en respuesta a las acciones de sus competidores?</b>
1	Escuelas de expresión oral.	Precios bajos.	Las inscripciones particulares se reducirían.	Impulsar más la inscripción en grupo y vincular a más empresas que quieran nuestros entrenamientos.
2	Academias de	Precios bajos.	Las	Impulsar más

	presentación.		inscripciones particulares se reducirían.	la inscripción en grupo y vincular a más empresas que quieran nuestros entrenamientos.
3	Educación no formal en universidades.	Alianza con sus alumnos de pregrado y posgrado.	Las inscripciones particulares se reducirían.	Impulsar más la inscripción en grupo y vincular a más empresas que quieran nuestros entrenamientos.

Fuente: elaboración propia.

La estructura de El Locutorio hace que el producto principal de la organización sea el entrenamiento individual en comunicaciones. La estructura sigue siendo lineal, como la propuesta de Porter, la barra transversal en la parte inferior de las actividades, que es el *marketing* y las ventas. Como este es un servicio de comunicaciones, que se basa y garantiza su éxito a partir de la reputación, el posicionamiento y el reconocimiento, la estrategia de *marketing* es una actividad primaria transversal en toda la cadena de valor, que además se puede ver afectada por la ausencia de alguna de las actividades que arriba se ubican. Por eso es clave mantenerla transversal y no perderla de vista.

### 3.4 Mapa de empatía

Para precisar más los rasgos de los clientes del Locutorio en la U, se realizó un mapa de empatía (Figura 7), cuyos componentes y preguntas permiten ponerse en sus zapatos y conocer así sus problemas, deseos, necesidades, ideas y sentimientos.

**Tabla 7. Mapa de empatía**

<p><b>¿Qué piensa y siente?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ser estudiante es proyectarse.</li> </ul>
--

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Si otros hablan y presentan bien, yo también puedo</li> <li>• Frustración por el miedo escénico.</li> </ul>	
<p><b>¿Qué oye?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Las redes sociales son el elemento para mostrarse como comunicador.</li> <li>• La radio siempre está presente.</li> <li>• La lectura hace que su vocabulario sea cada vez más rico.</li> <li>• La comunicación es un elemento constante sin importar el contexto.</li> <li>• El liderazgo depende de su fluidez a la hablar y comunicarse.</li> <li>• Apuesta por los podcasts como nuevo formato.</li> </ul>	<p><b>¿Qué ve?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Las redes sociales y su discurso audiovisual son su ecosistema.</li> <li>• La comunicación no verbal es tan importante como la verbal.</li> <li>• Tiene ciertos referentes para seguir.</li> <li>• El arte puede ser una opción, pero no el fin.</li> <li>• Instagram es la red social en la que más interactúa.</li> </ul>
<p><b>¿Qué dice y hace?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Escribe, lee y sabe que en su celular tiene un sin número de posibilidades para comunicar.</li> <li>• Le preocupa la situación del país, pero a la vez la ve como una oportunidad para mostrar lo que los medios tradicionales no. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Trata de publicar contenido de calidad.</li> <li>• Le apuesta a seguir estudiando.</li> </ul> </li> <li>• El bilingüismo no es una opción, es una obligación.</li> </ul>	
<p><b>Esfuerzos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Estudiar es un privilegio.</li> <li>• Acceder a la educación de calidad depende de cada uno.</li> </ul>	<p><b>Resultados</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nada garantiza el éxito, hacer las cosas bien es cuestión de profesionalismo.</li> <li>• Hacer las cosas en el momento</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• El profesional empieza a forjarse desde el primer día del pregrado.</li> <li>• Aprender es una constante: una buena historia se puede escribir en el momento menos pensado.</li> <li>• No hay excusas a la hora de estudiar.</li> </ul>	<p>indicado también es sinónimo de calidad.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ver el contexto con todos los ojos es una fuente de información validada para contenido de calidad.</li> </ul>
--	---

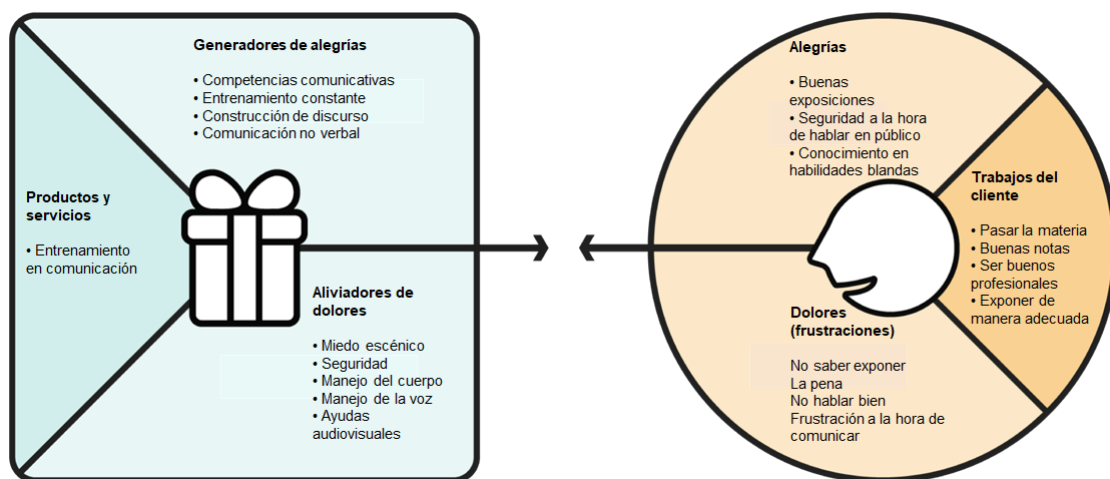
Fuente: elaboración propia.

Se puede concluir que nuestro cliente es el estudiante universitario, del cual cabe decir que presenta un gran interés en comunicarse de manera asertiva y eficaz con sus pares y con una audiencia académica y social, pero que requiere entrenamiento formal y orientado por profesionales en dicha habilidad.

### 3.5 Propuesta de valor

Finalmente, a partir de los ejercicios anteriores, se concibió la propuesta de valor de la nueva unidad de negocio (Figura 4). Para obtenerla se tuvo en cuenta que El Locutorio en la U busca fortalecer la expresión oral y no verbal de líderes y profesionales a la hora de comunicar en público, vender una idea y gestionar conversaciones difíciles desde que ellos son estudiantes. En ese sentido, se partió de un análisis de los productos de El Locutorio y de los problemas, deseos, necesidades, ideas y sentimientos (dolores y alegrías) de sus clientes.

**Figura 4. Propuesta de valor**



Fuente: elaboración propia.

De este ejercicio surgió la propuesta de valor de la nueva unidad de negocio:  
“El Locutorio en la U: el gimnasio de la comunicación”.

## 4. Estudio piloto de mercado

### 4.1 Análisis y estudio de mercado: Estudio piloto de clientes y validación

El cliente y usuario es el estudiante de la universidad EAN en cualquiera de sus programas, el cual es un hombre o mujer entre los 15 y los 30 años de edad y es muy consciente de la necesidad de desarrollar sus habilidades comunicativas y blandas para su desempeño académico y profesional.

Los motivos para tomar el entrenamiento de El Locutorio realmente son muchos, y en estos años de trabajo han sido evidenciados y exteriorizados por más de 5.000 profesionales del sector público y privado, emprendedores y empresarios que han tomado el entrenamiento, ya sea de manera individual o como parte de una capacitación empresarial.

Los motivos que los llevan a hacerlos son múltiples, cada persona es un mundo. Pero hay puntos en los que coinciden: el miedo a hablar, el crecer en una habilidad que ya tienen, pero quieren convertirla en su máximo poder. Dos de los primeros motivos son. por un lado, que la comunicación se convierte en una condición para avanzar en su carrera profesional dentro de una compañía y, por otro, que tienen presentaciones de las que depende una inversión en su emprendimiento o empresa. Y el tercero, y más repetido en tiempos de pandemia y pospandemia: la urgencia de hacer mejores presentaciones en el mundo virtual o híbrido y el regreso a la presencialidad.

“Si esto me lo hubieran enseñado en la universidad, mi vida sería distinta”, ha sido uno de los mensajes que han repetido muchos participantes de los entrenamientos en los últimos años, complementando con preguntas como “¿esto lo tienen para niños y adolescentes?”.

La comunicación es una asignatura pendiente, como lo muestra la experiencia vivida en El Locutorio. Además, el mundo híbrido pospandemia plantea el reto de hablarle a la gente virtualmente, lo que hacen que el profesional tenga la obligación de adaptar estratégicamente esa habilidad en este nuevo mundo.

#### 4.1.1 Metodología

Para validar nuestra hipótesis sobre el interés de los estudiantes, realizamos un estudio piloto.

Este estudio piloto consistió en dos talleres que ofrecimos los días 1 de septiembre de 2022 y 15 de septiembre de 2022, a 21 alumnos de la Universidad EAN de la asignatura Cultura del Emprendimiento 1. Es una

unidad de estudio transversal de la universidad, de modo que nos permitió involucrar distintos perfiles de diferentes carreras y así poder conseguir el mayor número de opiniones y experiencias.

Para esto último, diseñamos y realizamos dos encuestas a cada alumno, cada una en cada taller: una antes de iniciar el entrenamiento y otra al terminar (véase el Anexo 1). Como ya mencionamos, el entrenamiento de El Locutorio comprende 12 episodios o capítulos integrales. Sin embargo, por cuestiones de tiempo y espacio, para el piloto de dos talleres limitamos el entrenamiento a cuatro episodios:

1. Percepción
2. Contundencia
3. Versatilidad
4. Coherencia

Con todo, cabe aclarar que el entrenamiento que ofrecerá El Locutorio en la U es el entrenamiento completo.

**Figura 5. Primera sesión de entrenamiento piloto**



Fuente: los autores.

**Figura 6. Segunda sesión de entrenamiento piloto**



Fuente: los autores.

Los resultados de las encuestas fueron satisfactorios y fundamentan la propuesta de implementar un plan piloto integral en toda la universidad EAN.

## **4.1.2 Resultados**

### **4.1.2.1 Análisis de la encuesta 1 (18 personas)**

Esta encuesta se realizó el día 1 de septiembre de 2022. Logramos tener alcance a estudiantes de varias carreras, como Lenguas Modernas, Ingeniería Química, Ingeniería Mecatrónica e Ingeniería de Sistemas. Entre los 18 y los 22 años, y entre tercer y quinto semestre. Donde evidenciamos que el miedo, los nervios, el manejo de un público y la presión son constantes a la hora de hablar frente a cualquier tipo de público.

**Figura 7. “¿Le da miedo hablar en público? ¿Sí o no y por qué?”**



Fuente: elaboración propia.

Asimismo, evidenciamos que los estudiantes saben qué es la comunicación no verbal y de su importancia a la hora de hablar en público, no en vano nos contestaron con conceptos tan importantes como cuerpo, comunicación, habla, postura, detalles, entre otros.

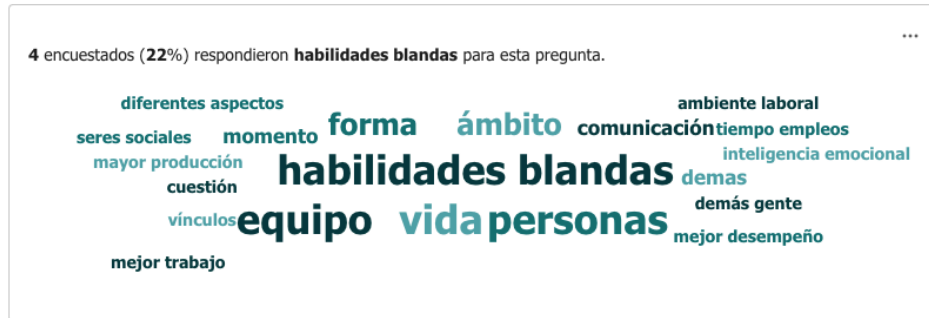
**Figura 8. “¿Cuéntenos qué entiende por comunicación no verbal?”**



Fuente: elaboración propia.

Las habilidades blandas son elementos que tenemos presentes no solo en la vida laboral y profesional. Son componentes de vital importancia para enfocar nuestra comunicación y lograr el fin que nos hemos trazado. Para nuestros estudiantes esto no es ajeno. Por eso asociaron el criterio de “habilidades blandas” con preceptos como ámbito, inteligencia emocional, trabajo en equipo, momento, comunicación y otros conceptos.

**Figura 9. “¿Cuál es la importancia de las habilidades blandas?”**



Fuente: elaboración propia.

Más de 75 % de los encuestados respondió que “Sí”, cuando señalamos que un buen emprendedor/a es un buen vocero. Dejando claro que la comunicación es un eje importante y vital a la hora de emprender y de llevar una idea a su desarrollo.

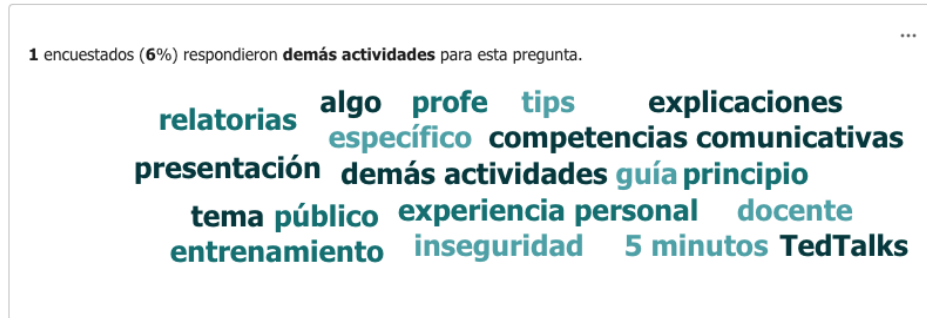
**Figura 10. “¿Un buen emprendedor es un buen vocero? ¿Sí o no y por qué?”**



Fuente: elaboración propia.

El 65 % de los alumnos de Cultura del Emprendimiento 1 no han recibido ningún tipo de entrenamiento en comunicación, lo que nos lleva a deducir que existe la necesidad. Los que respondieron que “Sí” relacionaron sus entrenamientos con *tips*, competencias comunicativas, relatorías, Ted Talks, etc. (Anderson, 2016).

**Figura 11. “¿Ha tenido algún entrenamiento previo en comunicación?”**



Fuente: elaboración propia.

El *storytelling* es un concepto que va anclado a las nuevas formas de comunicación donde cada uno habla de una historia propia; y evidentemente es mucho más sencillo, a la hora de comunicar, hacerlo desde algo que se conoce. Por eso quisimos saber si los estudiantes sabían de dicho concepto. Sabemos que, si se habla desde algo que se conoce, seguramente a la hora de comunicar y hablar en público será una experiencia positiva

**Figura 12. “¿Para usted qué es el *storytelling*?”**



Fuente: elaboración propia.

#### 4.1.2.2 Análisis de la encuesta 2 (14 personas)

El 15 de septiembre de 2022, volvimos a las aulas de la Universidad EAN para realizar un segundo entrenamiento. Pero esta vez los alumnos ya habían hecho la retroalimentación del primer entrenamiento. Entonces, el ejercicio que se realizó fue para destacar en qué habían mejorado y cómo les había servido para simplemente hablar en público y no morir en el intento. Realizamos una encuesta de siete preguntas para constatar que los conceptos, *tips* y demás comentarios habían funcionado.

Quisimos saber qué les quedaba de los dos entrenamientos y las respuestas fueron enfocadas hacia la importancia de la comunicación no verbal y de cómo esta es plus a la hora de pararse a hablar ante un auditorio. Cada uno enfocó su respuesta con diferentes conceptos e ideas, donde se valoraron tanto los entrenamientos como esas falencias en las que los estudiantes deben trabajar.

**Figura 13. “¿Qué le queda de este entrenamiento?”**



Fuente: elaboración propia.

Haciendo un autoanálisis por parte de los estudiantes, quisimos saber si estarían dispuestos a fortalecer las capacidades comunicativas con un entrenamiento más completo e integral para nutrir sus habilidades en el escenario. El “Sí” fue repetitivo y nos permite establecer que los alumnos necesitan nuestros entrenamientos.

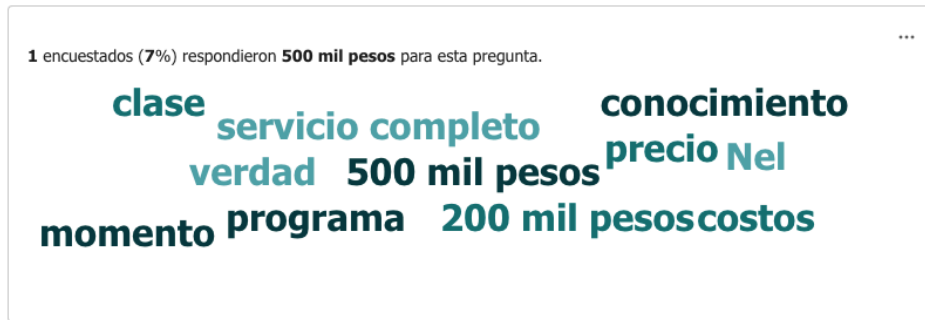
**Figura 14. “¿Estaría dispuesta/o a fortalecer aún más su entrenamiento?”**



Fuente: elaboración propia.

Dejamos que nos contaran cuánto estarían dispuestos a invertir en un entrenamiento completo y dirigido a estudiantes universitarios, con el simple fin de establecer un precio atractivo y alcanzable para poder definir nuestra nueva unidad de negocio.

**Figura 15. “¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por enriquecer su comunicación verbal y no verbal?”**



Fuente: elaboración propia.

De igual manera, quisimos que ellos hicieran un comparativo del primer entrenamiento con el segundo y nos dijeran que elementos habían cambiado, aprendido e incorporado tanto en sus exposiciones como en su comunicación habitual. Muchos hablaron de las muletillas a la hora de expresarse de manera oral, mientras que otros hicieron énfasis en la retroalimentación.

**Figura 16. “¿Qué cambios notó en usted, comparando, el antes y el después del proceso?”**



Fuente: elaboración propia.

#### 4.1.2.3 Análisis de la retroalimentación de las presentaciones

En los dos entrenamientos hicimos grabación de video para realizar una retroalimentación a cada uno de los alumnos, a fin de hacer un análisis de la contundencia del mensaje, la persuasión, la estructura y la conexión entre las partes. “La persuasión, uno de los conceptos que despiertan un mayor interés en el ámbito de las ciencias sociales, es definido desde la psicología social como cualquier cambio, buscado intencionalmente, que ocurre en las actitudes de las personas como consecuencia de su exposición a una comunicación persuasiva” (Marín, 2012).

Igualmente, se consideró si el mensaje tenía un inicio y un final poderosos. Como también si la imagen permitió generar credibilidad, el uso de las manos para ilustrar el mensaje, el clima de *rapport*, si las emociones conectaron a la audiencia y si el rostro era congruente con el mensaje. Finalmente elaboramos un estudio de la voz de cada uno para ver en qué se podía mejorar. Este *feedback* hace parte de los entrenamientos normales de El Locutorio y por ende lo fue en los entrenamientos realizados en la Universidad EAN como parte del piloto de El Locutorio en la U.

**Tabla 8. Ejemplo de retroalimentación**

<b>RETROALIMENTACIÓN EL LOCUTORIO</b> <small>EL GIMNASIO DE LA COMUNICACIÓN</small>	
Entrenador que hace el feedback: Alvaro Bonilla. Psicólogo, Filósofo, entrenador de El Locutorio	
<b>1. El mensaje fue contundente</b>	
<b>Comentario</b>	
El mensaje fue efectivo, por el uso del humor y la respuesta del público.	
<b>2. El mensaje fue persuasivo</b>	
<b>Comentario</b>	
El mensaje ha tenido una naturaleza informativa.	
<b>3. El mensaje tuvo una estructura y una conexión entre sus partes</b>	
<b>Comentario</b>	
Hay orden, es preciso involucrar una estructura narrativa.	
<b>4. El mensaje tiene un inicio poderoso</b>	
<b>Comentario</b>	
El inicio es convencional, una introducción del mensaje. Es importante incorporar diferentes formas de iniciar: preguntas, paradojas, citas, frases.	

<p><b>5. El mensaje tiene un final poderoso</b></p>
<p><b>Comentario</b></p> <p>Lo mismo ocurre con el final, es preciso que el final recoja el mensaje y lo expresa con una cita, frase, dato, llamado a la acción.</p>
<p><b>6. La imagen permitió generar credibilidad</b></p>
<p><b>Comentario</b></p> <p>Es preciso utilizar un encuadre que permita apreciar más espacio, para poder apreciar brazos y manos y para que se pueda integrar la gestualidad.</p>
<p><b>7. Usa las manos para ilustrar el mensaje</b></p>
<p><b>Comentario</b></p> <p>No se aprecian las manos, es clave poderlas involucrar usando gestos ilustradores, que acompañan palabras y frases.</p>
<p><b>8. Se crea un clima de rapport y emociones que conectan a la audiencia</b></p>
<p><b>Comentario</b></p> <p>Es preciso trabajar en las claves de expresividad y energía para poder ganar conexión con el público. Usas el humor y ello permite conectar.</p>
<p><b>9. Su rostro es congruente con el mensaje del video</b></p>
<p><b>Comentario</b></p> <p>Con el uso del tapabocas no se aprecia el rostro.</p>
<p><b>10. Voz</b></p>
<p><b>Comentario</b></p> <p>Se recomienda trabajar con las muletillas.</p>
<p><b>RETROALIMENTACIÓN GENERAL</b></p>
<p>Se recomienda trabajar en estructuras narrativas e incorporar la gestualidad.</p>

Fuente: elaboración propia.

### 4.1.3 Conclusiones

Vemos con gran agrado y satisfacción que los datos arrojados por las dos encuestas y los dos talleres fueron muy puntuales y claros. Demuestran que...

1. Los estudiantes son conscientes de la importancia de las habilidades blandas.
2. Hay falencias en los procesos de comunicación asertiva.
3. Los estudiantes están dispuestos a invertir recursos en un entrenamiento de comunicación asertiva, oral y no verbal.
4. Los alumnos manifiestan que dentro de las competencias de un emprendedor las habilidades blandas son fundamentales para su formación.
5. La construcción de un discurso para mostrar una idea es esencial para tener claridad a la hora de enfrentarse a los *stakeholders*.
6. En el momento en que les mostramos que todo comunica, hubo una respuesta homogénea para resaltar que así era.
7. No hubo un solo estudiante que se reusara a participar en los talleres, como tampoco a dar los comentarios y recibir el *feedback*.

### 4.2 Análisis de la competencia

A partir del estudio de mercado, realizamos un análisis comparativo de nuestros competidores (Tabla 9) y nosotros. Nuestros principales competidores son las universidades y los cursos *online* que ofrecen diversas empresas.

**Tabla 9. Análisis de la competencia**

	El Locutorio	Competencia	
		Universidades	Cursos <i>online</i>
<b>Cliente objetivo</b>	Estudiante universitario		
<b>Personalidad de la marca</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fresca</li> <li>• Tiene reputación</li> <li>• Moderna</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aspiracional</li> <li>• Tiene reputación</li> <li>• Reconocimiento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Practicidad</li> <li>• Facilidad</li> <li>• Visibilidad</li> </ul>
<b>Fortalezas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrenamiento único</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trayectoria</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Facilidad</li> <li>• Costo</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Flexibilidad</li> <li>• Diversificación de temas</li> <li>• Práctica</li> <li>• Espontaneidad</li> <li>• <i>Feedback</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Base académica</li> <li>• Instalaciones</li> <li>• Contenido</li> <li>• Reconocimiento legal</li> </ul>	
<b>Debilidades</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No contar con plataforma digital propia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Método tradicional</li> <li>• Teoría</li> <li>• Estructura clásica</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Calidad variable</li> <li>• Desconfianza</li> </ul>
<b>Localización</b>	Bogotá	Bogotá	Virtual
<b>Productos y servicios (atributos)</b>	Entrenamientos en comunicación	Cursos de educación no formal	Cursos
<b>Precios</b>	\$ 800.000	\$ 1.000.000	\$ 300.000
<b>Logística de distribución</b>	Presencial / Virtual	Presencial / Virtual	Virtual
<b>Marketing</b>	Estrategia digital, medios tradicionales	Estrategia digital, medios tradicionales	Digital

Fuente: elaboración propia.

Podemos concluir que tenemos ventajas comparativas en cuanto a fortalezas, como el tipo de entrenamiento, que es personalizado y totalmente práctico, pero tenemos debilidades relacionadas con la falta de una plataforma digital propia.

### 4.3 Estrategia y plan de introducción de mercado

La compañía debe continuar su posicionamiento con los actuales clientes, creciendo con ellos y a través de esa relación financiar y probar su nueva tecnología.

Implementar la tecnología en la experiencia de capacitación de El Locutorio en sus clientes que permita agregar valor y a la vez acelerar la curva de aprendizaje en esa implementación. Le doy más a las empresas por el mismo valor y a la vez El Locutorio valida su innovación.

La compañía se ha abierto camino en el sector privado con bastante fuerza, ya que ha sabido combinar los entrenamientos al público con los entrenamientos corporativos, donde hay una gran demanda por los servicios que ofrece El Locutorio. Es un reto a futuro poder hacer alianzas con entes gubernamentales, licitar con el Estado no es fácil, pero es una necesidad que día a día se abre camino, ya que se refleja la necesidad de servicios ofrecidos. Pues muchas veces no es que las entidades estatales no hagan bien su trabajo, sino que simplemente no saben comunicar lo que quieren.

Nos proponemos ser una *startup* referente en la región con inversionistas importantes dispuestos a llevarla al nivel global. Como empresa de comunicación, El Locutorio enfila su estrategia corporativa en la inversión del fortalecimiento de marca y apoyo en la tecnología para aumentar su rango de operación en un mundo que hoy más que nunca abre sus puertas al autoaprendizaje y al uso de las tecnologías para desarrollar sus habilidades (Tablas 10, 11 y 12).

Las personas quieren todo ya y rápido, quieren herramientas que les brinden soluciones instantáneas, necesitan información para aplicarla ya, en su día a día. El mundo tiene poco tiempo y mucho contenido. Queremos asociar valores imprescindibles a la marca, con los cuales su audiencia la asocie y esté dispuesta a pagar por pertenecer.

El Locutorio quiere estar en la mano de cada persona, cerca, brindándole seguridad y técnica para comunicar de una manera más asertiva.

**Tabla 10. Estrategia de promoción**

<b>Estrategia de promoción (nombre):</b> <i>¿Quieres ser un profesional con grandes habilidades comunicativas?</i>				
<b>Propósito:</b> Lograr que los estudiantes de la EAN se inscriban en el entrenamiento				
<b>Actividad</b>	<b>Recursos requeridos</b>	<b>Mes de ejecución</b>	<b>Costo</b>	<b>Responsable (nombre del cargo líder del proceso)</b>
Video testimonios	Celular	Siempre	\$ 140.000	Marketing El Locutorio
Infografía entrenamiento	Diseñador	Siempre	\$ 140.000	Marketing El Locutorio
Video del entrenamiento	Cámara / Edición	Siempre	\$ 140.000	Marketing El Locutorio
Gráficos con frases	Diseñador	Siempre	\$ 140.000	Marketing El Locutorio
Videos podcast	Diseñador	Siempre	\$ 140.000	Marketing El Locutorio
<b>Costo total</b>			<b>\$ 700.000</b>	

Fuente: elaboración propia.

**Tabla 11. Estrategia de comunicación**

<b>Estrategia de comunicación (nombre):</b> <i>El Locutorio en la U</i>				
<b>Propósito:</b> Lograr que los estudiantes de la EAN conozcan el entrenamiento				
<b>Actividad</b>	<b>Recursos requeridos</b>	<b>Mes de ejecución</b>	<b>Costo</b>	<b>Responsable (nombre del cargo líder del proceso)</b>
Cronograma <i>free press</i>	Asistente de cuenta	Enero	\$ 130.000	<i>Marketing</i> El Locutorio
Entrevistas en medios	Asistente de cuenta	Enero	\$ 130.000	<i>Marketing</i> El Locutorio
Comunicados	Asistente de cuenta	Enero	\$ 130.000	<i>Marketing</i> El Locutorio
Videos	Asistente de cuenta	Enero	\$ 130.000	<i>Marketing</i> El Locutorio
Audios	Asistente de cuenta	Enero	\$ 130.000	<i>Marketing</i> El Locutorio
<b>Costo total</b>			<b>\$ 650.000</b>	

Fuente: elaboración propia.

**Tabla 12. Estrategia de distribución**

<b>Estrategia de distribución (nombre):</b> <i>Mercadeo en la EAN</i>				
<b>Propósito:</b> Lograr que los estudiantes de la EAN sepan que existe El Locutorio y que están en la EAN				
<b>Actividad</b>	<b>Recursos requeridos</b>	<b>Mes de ejecución</b>	<b>Costo</b>	<b>Responsable (nombre del cargo líder del proceso)</b>
Impresión de material POP	Asistente de cuenta	Siempre	\$ 215.000	<i>Marketing</i> El Locutorio
Distribución de material POP	Asistente de cuenta	Siempre	\$ 215.000	<i>Marketing</i> El Locutorio
Evento virtual de apertura	Asistente de cuenta	Siempre	\$ 220.000	<i>Marketing</i> El Locutorio
<b>Costo total</b>			<b>\$ 650.000</b>	

Fuente: elaboración propia.

## 5. Aspectos técnicos

**Tecnología:** La inversión apunta a contratación de dos desarrolladores de planta y entregar el local. Cambiar el costo fijo de un lugar por propiedad intelectual. Desarrollar un propio código, uso de inteligencia artificial, manejo de data para pasar a ser un “local” en el mundo digital. Llevando los mismos valores: diseño, práctica, creatividad.

**Investigación:** Otra inversión se destinará a la investigación en comunicación, psicología, neurociencia, economía, *marketing*, y otras áreas que fortalezcan la metodología de El Locutorio. Profundizar en el conocimiento y en el levantamiento de la información recopilada en los últimos años en nuestros entrenamientos.

**Alianzas:** El relacionamiento es transversal en la estrategia. La estrategia de relaciones públicas se incrementará, mapear a cada *stakeholder* y cultivar cada relación es prioridad. Este trabajo hecho rigurosamente impactará la reputación, ayudará a reducir costos, cocrear, crecer en compañía de aliados, a la vez que se mejora la experiencia.

Las alianzas corporativas que hace El Locutorio se hacen a diario, con cada persona que se entrena. Cada persona es un medio de comunicación. El voz-a-voz es un elemento fundamental a la hora del mercadeo de esta idea, ya que la satisfacción del cliente es el sello de calidad que se necesita. Por ese sitio han pasado candidatos de elección popular, presidentes de grandes compañías, periodistas, presentadoras, locutores, publicistas, médicos y decenas de profesiones y universitarios que tienen como fin el simple hecho de comunicar bien; o, mejor, comunicar lo que quieren de la manera más efectiva para su audiencia.

### 5.1 Caracterización del servicio ofrecido

A continuación, en la Tabla 13 se presenta la ficha técnica del servicio que el Locutorio en la U, la nueva unidad de negocio de El Locutorio, ofrece:

**Tabla 13. Ficha técnica del servicio ofrecido**

Ítem		Descripción
Producto específico:	Denominación común del bien o servicio	Entrenamiento U
Nombre comercial:	Denominación comercial que se propone	El Locutorio en la U

Unidad de medida:	Unidad de medida a través de la cual se comercializará el bien o servicio a ofrecer (p. e., kilogramo, toneladas, paquete de 12 unidades, horas de consultoría, etc.)	Un (1) estudiante
Descripción general:	Descripción de las características técnicas del bien o servicio	Entrenamiento en habilidades blandas, comunicación asertiva y no verbal
Condiciones especiales	Describa las advertencias o condiciones especiales de almacenamiento o uso del producto/servicio	El entrenamiento comienza cada mes: se llevará a cabo dos veces por semana, con una intensidad horaria de 2 horas por sesión. Tendrá una duración de 4 semanas.

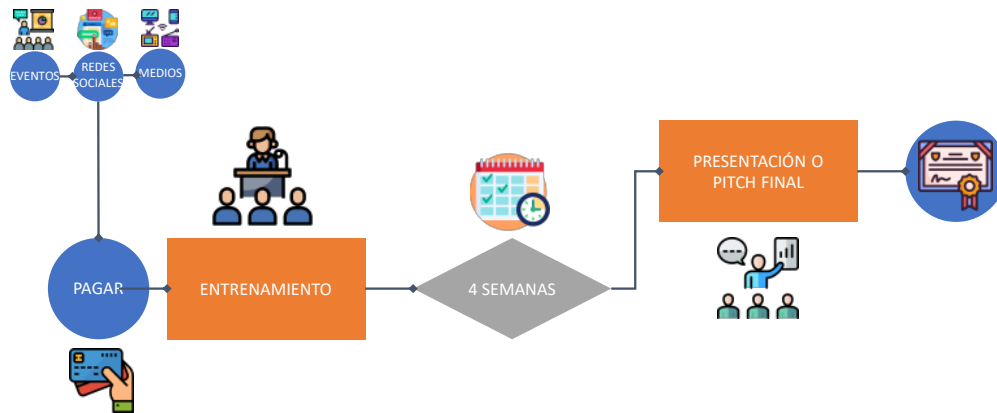
Fuente: elaboración propia.

El Locutorio apoyará al Locutorio en la U en cuestiones de infraestructura física de operación y de adecuaciones. Los equipos y demás activos también van a ser proporcionados por El Locutorio en una etapa inicial de la nueva unidad de negocio. La empresa apuesta por esta unidad y por eso busca minimizar todos los gastos. Cuando dicha unidad tenga capacidad financiera y logística de avanzar de manera autónoma, se evaluará si esta debe asumir sus gastos de operación. (Véase también el Anexo 5).

## 5.2 Proceso para la producción del servicio ofrecido

El servicio ofrecido por El Locutorio en la U requiere un proceso de producción cuyo flujo presentamos en la Figura 17.

**Figura 17. Diagrama de flujo del servicio ofrecido**



Fuente: elaboración propia.

El proceso empieza con los canales de marketing y las estrategias de relacionamiento. Continúa con el pago previo, por parte del cliente, del servicio. Sigue con la prestación del servicio durante cuatro semanas. Concluye con una presentación o *pitch* final en el que el cliente despliega lo que ha aprendido. Se cierra finalmente con la entrega, por parte de la empresa, de una certificación o diploma.

### 5.3 Equipo de trabajo

Asimismo, el servicio ofrecido por la nueva unidad de negocio requiere un de equipo de trabajo que detallamos en la Figura 14.

**Tabla 14. Equipo de trabajo de El Locutorio en la U**

Nombre del cargo	Funciones principales	Perfil requerido			Tipo de contratación	Dedicación de tiempo	Unidad	Valor de la remuneración*	Meses de vinculación
		Formación	Experiencia general (años)	Experiencia específica (años)					
Entrenador	Realizar los talleres	Comunicador, publicista, relacionista público	2 años	2 años	Prestación de servicios	Tiempo parcial	Hora	\$ 130.000	5

Fuente: elaboración propia.

Para empezar, se requiere un (1) entrenador para la Universidad EAN.

## 6. Aspectos organizacionales y legales

### 6.1 El Locutorio (THEVOZ S.A.S.)

Percibimos que las necesidades de cada compañía son puntuales y las capacidades comunicativas no son la excepción, ya que es esencial para el fortalecimiento empresarial. Hay ocasiones en que tienen que comunicar un cambio estructural y de transformación y ahí ha estado El Locutorio realizando diagnósticos en gestión de empresas y organizaciones, pero a la vez las exigencias del mercado actual hacen que cada caso sea particular y por eso le apostamos a que los entrenamientos sean de forma personal para poder valorar cada caso. El crecimiento individual verá sus resultados si todos los miembros de un colectivo enfocan esfuerzos en comunicar de manera correcta.

La adaptación de nuevas tecnologías se aceleró “gracias” al 2020. En la época AC (antes del covid-19) las universidades y empresas de consultoría y capacitación veían lo digital como un complemento para la presencialidad. Mientras que otras marcas, como Domestika, Platzi, Udemy, y proyectos como MasterClass, abrían un hueco en la red para compartir conocimiento desde la experiencia y no desde las aulas, conectando con los hábitos del actual consumidor, que quiere ir a su ritmo, consumiendo su información a la hora que quiera en el momento que quiera.

THEVOZ S.A.S., dueña de El Locutorio, es una empresa dedicada a la producción e innovación de estrategias comunicativas tanto en el ámbito audiovisual como en el terreno investigativo. De ella nace El Locutorio y ahora el Locutorio en la U (véase el anexo 2).

El Locutorio cuenta con más de ocho años de experiencia entrenando a personas con diferentes perfiles profesionales y académicos pero que tienen un mismo fin, comunicar de manera asertiva y lógica. El Locutorio en la U es una nueva unidad de negocio que está soportada principalmente por THEVOZ S.A.S., para temas legales, y por El Locutorio, para temas estructurales y operativos.

Esta nueva unidad de negocio estructura nuevos entrenamientos adaptados a las necesidades de hoy, adaptados a la filosofía y cultura de cada institución. La TIR es el reflejo de un virtuoso modelo de negocio que resulta atractivo para los estudiantes, pertinentes con el contexto actual, innovadores para las instituciones, llamativo para los padres y expansivo para El Locutorio.

## Equipo de trabajo de El Locutorio

El Locutorio ha entrenado a más de 3.000 personas en Bogotá de manera presencial. Asimismo, ha entrenado a personas en diferentes partes de Colombia también de manera presencial y de manera virtual. Es un referente que ha construido su manera de trabajo basado en experiencias y en necesidades puntuales de sus clientes.

Su equipo de trabajo está compuesto por...

1. Alexander Pinilla • director general.
2. Beatriz Arciniegas • directora corporativa.
3. Álvaro Bonilla • coordinador académico y de contenidos.
4. Ricardo Daza • músico e ingeniero de audio.

## Grupo de entrenadores

A medida que la idea de negocio iba creciendo las necesidades de sus clientes se iban adaptando a la actualidad de los requerimientos solicitados tanto por el mercado como por la academia. Por eso se realizó la conformación de un equipo interdisciplinar para lograr un complemento de competencias a la hora de hablar en público. Este equipo esta formado de la siguiente manera:

1. Beto Urrea • improvisación.
2. Rita Karanauskas • comunicación no verbal.
3. Diana Remis • asesora de imagen.
4. Alicia Fernández • *coach* vocal.
5. Carlos Gómez • comunicación estratégica.
6. Juan Carlos Contreras • *storytelling*.
7. Mario Cortina • creatividad.

## 6.2 Normativa relevante para El Locutorio y el Locutorio en la U

- La estabilidad legal de un país es de suma importancia tanto para la economía como para la política, que al final nos termina perjudicando o beneficiando. La estabilidad jurídica es el respeto al estado de derecho. Se traduce, entre otros asuntos, en respeto a las normas especialmente por parte de las autoridades incluyendo las de control y tributarias, respeto a los contratos con el Estado, firmeza de las licencias expedidas por las autoridades, respeto a la jurisprudencia, fallos judiciales oportunos y en derecho; destacando aquellos que sirven para promover el entendimiento social, la inversión que se traduce en progreso y la generación de empleo formal (Mutis, 2020).
- Las leyes antimonopolio son una garantía a la hora de emprender, son ese aspecto estatal que da un tipo de igualdad que pretende que el mercado sea dinámico y circular.
- La legislación laboral cada día tiene una brecha mucho más indigna, tener una práctica como la prestación de servicios es muy injusto para un mercado tan precario y legalmente hecho para unos pocos. Los contratos por orden de prestación de servicios se caracterizan porque el contratista debe alcanzar objetivos contractuales y alcances, en un tiempo determinado, sin subordinación y horario de trabajo (Montilla, 2021).
- Hecha la ley hecha la trampa, desafortunadamente en cuestiones legales el país tiene muchas falencias, que hacen que los poderosos estén por encima del bien y del mal y que dichas reglas sean, como dicen coloquialmente, “para los de ruana”.
- Un derecho, pero está simplemente el papel. Esa es la educación, que distinta sería nuestra realidad si este derecho fuese cumplido en su totalidad. De los resultados del DANE se derivan tres lecciones. Primera, desde ya, y aún sin pandemia, los procesos educativos tienen que incorporar conexión a internet y disponibilidad de equipos. Segunda, es necesario monitorear permanente la forma como evoluciona la convergencia entre regiones. El cierre de la brecha debe ser una prioridad de la política pública. Y, tercera, el gasto en educación tiene que subir (González, 2021).

Véase también el Anexo 3.

## 6.3 Misión y visión de El Locutorio

**Misión:** El Locutorio nació para empoderar a los líderes, transformando y potenciando su poder de comunicación, para movilizar, transformar y trascender. El Locutorio empodera, busca la creatividad, cambiando la

comunicación asertiva en empatía. El Locutorio transforma empresarios en líderes.

**Visión:** Queremos ser la primera fuente de consulta de un profesional, estudiante y líder antes de hacer una presentación en público en Colombia, Ecuador, México, Costa Rica, Panamá y Salvador.

#### 6.4 Análisis DOFA de El Locutorio

El análisis de debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas (DOFA) de El Locutorio (THEVOZ S.A.S.) que llevamos a cabo lo presentamos en su forma definitiva en la Tabla 15.

**Tabla 15. Matriz DOFA**

<b>Factores internos</b>	<b>Fortalezas</b>		<b>Debilidades</b>
	1. Ubicación estratégica del Locutorio como espacio publicitario de la marca		1. Ausencia de un equipo comercial para consolidar clientes
	2. Relacionamiento con medios de comunicación, personas del sector de las comunicaciones y marcas		2. Bajo presupuesto para la gestión comercial
	3. Innovación en la metodología de entrenamiento en comunicaciones		3. No existe un soporte tecnológico en la organización
	4. Retroalimentación permanente al cliente		4. No hay acompañamiento jurídico en propiedad intelectual
	5. Rápida respuesta de solicitudes a los clientes		5. No hay un equipo jurídico y falta de experiencia en contratación pública
<b>Factores externos</b>	<b>Oportunidades</b>	<b>Estrategias FO</b>	<b>Estrategias DO</b>
	1. Las temporadas de elecciones (legislativas, regionales, presidenciales y de entes de control) son oportunidad de mercado	1. Desarrollar de una plataforma tecnológica para expandir y facilitar el acceso a los servicios y metodologías de El Locutorio	2. Conformar un equipo jurídico que incluya un especialista en contratación pública, en propiedad intelectual y derechos de autor

	2. Beneficios tributarios en el sector de industrias creativas.		
	3. La tendencia de invertir en las habilidades blandas de las personas		
	4. Aumento de consumo de cursos virtuales		
	5. La pandemia abrió la posibilidad para llegar a otras ciudades, clientes o países		
	<b>Amenazas</b>	<b>Estrategias FA</b>	<b>Estrategias DA</b>
	1. El desempleo ha generado que los productos de El Locutorio salgan de las prioridades de los clientes	3. Fortalecer el relacionamiento con el sector político y público para la consolidación de clientes	4. Crear un área de gestión comercial para llegar a nuevos clientes y mercados
	2. Nuevos competidores extrabajadores de El Locutorio que apunten a los mismos clientes		
	3. Contratación directa de entrenadores individuales a bajo costo		
	4. La experiencia de los proveedores puede derivar en productos sustitutos		
	5. La alta oferta de servicios similares al Locutorio		

Fuente: elaboración propia.

Para efectuar el análisis DOFA, hicimos el cruce de las fortalezas, las debilidades, las oportunidades y las amenazas y generamos algunas ideas para articular los hallazgos y tomar decisiones estratégicas. Luego, depuramos estas

ideas y definimos cuatro estrategias que, estando al alcance y con sentido de realidad y de oportunidad, El Locutorio puede implementar.

## 7. Aspectos financieros

### Balance general

Con el fin de apalancar la nueva unidad de negocio El Locutorio en la U, queremos mostrar el balance general financiero de El Locutorio, donde se muestran los resultados económicos y monetarios del último año, 2020-2021. Cabe anotar que para el apalancamiento hemos tomado dichas cifras para apostarle a esta nueva unidad.

Este balance general detalla cada una de las unidades de negocio que maneja El Locutorio. Tenemos un gran reto por delante para el 2023-2024 con El Locutorio en la U. Anhelamos que esta nueva unidad de negocio esté dentro de los ítems que generen ingresos a la empresa en el futuro.

**Tabla 16. Estado de situación financiera al 31 de diciembre de 2021 y 2020**

THEVOZ SAS NIT 900.401.371 - 3 ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA AL 31 DE DICIEMBRE DE 2021 VS 2020 (Cifras expresadas en pesos colombianos)				
	Notas	2021	2020	VARIACION
<b>ACTIVOS</b>				
<b>Activos corrientes</b>				
Efectivo y equivalentes de efectivo	5	22,434,087	\$ 54,280,986	-\$ 31,846,899
Activos financieros	6	7,941,869	\$ -	\$ 7,941,869
Deudores comerciales y otros	7	393,638,338	\$ 573,582,150	-\$ 179,943,812
Provision de Cartera	7	(\$ 6,769,000)	\$ 6,769,000	-\$ 13,538,000
Pagos anticipados			\$ -	\$ -
<b>Total activos corrientes</b>		<b>417,245,294</b>	<b>\$ 621,094,136</b>	<b>-\$ 203,848,842</b>
<b>Activos no corrientes</b>				
Deudores	7	1,314,715,901	\$ 785,462,130	\$ 529,253,771
Propiedades, planta y equipo	8	132,351,291	\$ 123,511,378	\$ 8,839,913
Activos Intangibles	8	206,782,450	\$ 82,140,567	\$ 124,641,883
<b>Total activos no corrientes</b>		<b>1,653,849,642</b>	<b>\$ 991,114,075</b>	<b>\$ 662,735,567</b>
<b>Total activos</b>		<b>2,071,094,936</b>	<b>\$ 1,612,208,211</b>	<b>\$ 458,886,725</b>
<b>PASIVOS Y PATRIMONIO</b>				
<b>Pasivos corrientes</b>				
Obligaciones financieras	9	114,000	\$ 8,950,462	-\$ 8,836,462
Proveedores	10	115,254,626	\$ 74,101,162	\$ 41,153,464
Cuentas por pagar	10	4,152,630	\$ 5,623,410	-\$ 1,470,780
Impuestos corrientes por pagar	10	51,766,988	\$ 44,674,542	\$ 7,092,446
Obligaciones laborales	10	21,147,029	\$ 16,143,059	\$ 5,003,970
Otros Pasivos	10	3,507,300	\$ 88,056,479	-\$ 84,549,179
<b>Total pasivos corrientes</b>		<b>195,942,573</b>	<b>\$ 237,549,114</b>	<b>-\$ 41,606,541</b>
<b>Pasivos no corrientes</b>				
Otras cuentas por pagar	10	296,027,494	\$ 431,784,488	-\$ 135,756,994
<b>Total pasivos no corrientes</b>		<b>296,027,494</b>	<b>\$ 431,784,488</b>	<b>-\$ 135,756,994</b>
<b>Total pasivos</b>		<b>491,970,067</b>	<b>\$ 669,333,602</b>	<b>-\$ 177,363,535</b>
<b>Patrimonio de los accionistas</b>				
Capital suscrito y pagado	11	20,000,000	\$ 20,000,000	\$ -
Reservas	11	10,000,000	\$ 10,000,000	\$ -
Ganancia del ejercicio	11	636,250,260	\$ 425,291,173	\$ 210,959,087
Ganancias acumuladas	11	912,874,609	\$ 487,583,436	\$ 425,291,173
<b>Total patrimonio de los accionistas</b>		<b>1,579,124,869</b>	<b>\$ 942,874,609</b>	<b>\$ 636,250,260</b>
<b>Total pasivos y patrimonio de los accionistas</b>		<b>2,071,094,936</b>	<b>\$ 1,612,208,211</b>	<b>\$ 458,886,725</b>

Fuente: elaboración propia.

La utilidad neta del primer año de gestión, trabajo e implementación de entrenamientos en colegios, universidades y empresas hacen que El Locutorio en la U sea una idea con bases sólidas. Esa utilidad neta año a año va creciendo porcentualmente para llegar a una meseta y estabilizarse, esto se debe a que la inversión inicial en equipos y activos no es muy alta, ya que el fuerte de nuestro negocio está en el conocimiento de los entrenadores y la oportunidad que tiene nuestros clientes de tener un espacio y un escenario para poder entrenar y comunicar bien en público. Además, de tener a su alcance una serie de herramientas que le permitirán comunicarse de manera asertiva y concreta.

Véanse también los Anexos 4 a 8.

**Tabla 17. Estados financieros básicos proyectados**

	ESTADO DE RESULTADOS				
	2020	2021	2022	2023	2024
VENTAS	\$ 80,000,000.0	\$ 93,694,720.0	\$ 113,136,374.4	\$ 143,230,650.0	\$ 185,225,876.6
COSTO VENTAS	\$ 36,800,000.0	\$ 42,864,640.0	\$ 51,266,109.4	\$ 63,980,104.6	\$ 81,177,956.7
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>\$ 43,200,000.0</b>	<b>\$ 50,830,080.0</b>	<b>\$ 61,870,265.0</b>	<b>\$ 79,250,545.4</b>	<b>\$ 104,047,919.9</b>
GASTOS ADITIVOS Y VTAS	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
GASTOS FIJOS DEL PERIODO	\$ 36,800,000.0	\$ 38,481,760.0	\$ 40,405,848.0	\$ 42,628,169.6	\$ 45,185,859.8
OTROS GASTOS	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
DEPRECIACIÓN	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>UTILIDAD OPERATIVA</b>	<b>\$ 6,400,000.0</b>	<b>\$ 12,348,320.0</b>	<b>\$ 21,464,417.0</b>	<b>\$ 36,622,375.8</b>	<b>\$ 58,862,060.1</b>
GASTOS FINANCIEROS	\$ 1,840,000.0	\$ 1,507,006.4	\$ 1,157,363.1	\$ 790,237.6	\$ 404,755.8
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPOTOS</b>	<b>\$ 4,560,000.0</b>	<b>\$ 10,841,313.6</b>	<b>\$ 20,307,053.9</b>	<b>\$ 35,832,138.2</b>	<b>\$ 58,457,304.2</b>
IMPUESTOS	\$ 1,550,400.0	\$ 3,686,046.6	\$ 6,904,398.3	\$ 12,182,927.0	\$ 19,875,483.4
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>\$ 3,009,600.0</b>	<b>\$ 7,155,267.0</b>	<b>\$ 13,402,655.6</b>	<b>\$ 23,649,211.2</b>	<b>\$ 38,581,820.8</b>

Fuente: Simulador financiero del profesor Mauricio Reyes Giraldo (Universidad EAN).

### Simulador financiero

El simulador financiero arroja como resultado que las proyecciones son positivas y constantes. Nuestro trabajo se centra en ofrecer al semestre cuatro (4) grupos de entrenamiento, cada uno de 25 alumnos, de modo que en total se vendan cien (100) entrenamientos por semestre a \$ 800.000. Enfocándonos en campañas digitales y material POP en la Universidad EAN, además de hacer un trabajo orgánico con las bases de datos de El Locutorio.

Entendemos que la apuesta es ambiciosa, pero de eso se trata el ejercicio, de lograr que la nueva unidad de negocio, primero, sea una realidad, y, segundo, posicionarla en el mercado y que El Locutorio la vea como una buena fuente de ingresos.



Nuestra inversión permite enfocarnos en el *core* del negocio, que es la elaboración de nuevos entrenamientos a precios muy competitivos, ofreciéndolos a unas audiencias ya cautivas. Asociar nuestra marca a instituciones educativas representa ingresos fijos, poco esfuerzo comercial, incremento en la reputación y credibilidad. A la vez nos permite sembrar nuestra marca en nuestros clientes del futuro. Creceremos a doble vía, ya que nuestra intención es cautivar también a los padres a través de experiencias en comunicación de alto valor para sus hijos.

En este modelo veremos que entre más alianzas se generen menos costos tendremos. Lo que nos muestra una escalabilidad de los nuevos productos.

Según un estudio de PageGroup, en Colombia las habilidades blandas que más valoran los líderes empresariales son: trabajo en equipo (50 %), comunicación asertiva (29,3 %) e inteligencia emocional (25,9 %).

Es así como las competencias comunicativas son el complemento idóneo para cualquier tipo de perfil profesional, son el elemento clave para lograr objetivos laborales y empresariales. La importancia de las habilidades blandas tiene que tener su lugar para la escena universitaria, poder comunicar de manera efectiva y asertiva es un elemento clave a la hora de enfrentarse a cualquier contexto profesional (Calua *et al.*, 2021).

Haber trabajado con docentes, estudiantes y empresas hace que la experiencia de El Locutorio apueste a este nuevo reto. Ser parte de la educación formal, hacer que las habilidades blandas sean prioridad a la hora de tener elementos comunicativos para la vida laboral y profesional, es un reto que tenemos y que podemos sacar adelante. Vamos a basar estos entrenamientos en doce pilares: coherencia, percepción, autenticidad, equilibrio, impacto, confianza, contundencia, creatividad, persuasión, claridad, versatilidad y adaptabilidad.

### **Objetivos financieros**

Después de más de diez años de trabajo y de irs y venires en varios temas financieros y económicos, El Locutorio encontró su punto de equilibrio, punto que lo lleva a poder explorar nuevos mercados, y dentro de dicha exploración evidentemente está la nueva unidad de negocio: El Locutorio en la U. Una apuesta que se quiere consolidar en las principales universidades del país y que tiene como punto de partida la universidad EAN.

### **Supuestos económicos**

Con el auge que tuvieron las plataformas virtuales después de la emergencia económica derivada de la pandemia de covid-19, El Locutorio tuvo un importante aumento en entrenamientos virtuales. Lo cual nos lleva a pensar que podemos realizar entrenamientos enfocados en los estudiantes universitarios tanto de manera presencial como virtual. Ahí hay un buen nicho de mercado

que tiene necesidades respecto a las habilidades blandas y que con la marca de El Locutorio podemos apalancar para poder tener un buen número de ventas.

### **Proyección de ventas**

En el piloto, en la encuesta, se les preguntó a los estudiantes si estaban dispuestos a invertir en un entrenamiento en comunicación y cuánto estarían dispuestos a pagar. De manera más específica, se les preguntó cuánto estarían dispuestos a pagar por un entrenamiento de las características del piloto, que no correspondió al entrenamiento completo, sino solo a una parte o componente de este. El 80 % dijo que sí le interesaba y el promedio de inversión en el entrenamiento tal como fue diseñado para el piloto (es decir, solo un componente del entrenamiento completo) fue de \$ 400.000.

Si traducimos esto en ventas mensuales de treinta (30) entrenamientos, tendríamos ventas por \$ 12.000.000 mensuales.

### **Proyección de gastos de mercadeo**

Nos enfocaríamos en una campaña digital en redes sociales, tanto de El Locutorio como de la Universidad EAN. Tendríamos piezas audiovisuales de nuestros entrenamientos y testimoniales de personas que han pasado por El Locutorio: \$ 1.000.000 en compra de pauta en RRSS, las piezas las haríamos *in house*.

### **Proyección de costos de producción**

Los entrenamientos los haríamos en las instalaciones de El Locutorio o en las aulas de la Universidad EAN. Serían cuatro horas semanales y contaríamos con la asistencia de dos entrenadores. El espacio no tendría ningún costo, pues buscaremos hacer alianzas estratégicas y comerciales con la universidad para el préstamo de sus instalaciones. Los entrenadores cobran por hora \$ 100.000. Esto nos da un total de \$ 1.600.000 mensual en personal. Queremos dejar claro que el resto de gastos serán apalancado por El Locutorio, es decir: papelería, gestión administrativa, logística, transporte y demás gastos.

## 8. Enfoque hacia la sostenibilidad

### Dimensión tecnológica

- Las clases virtuales después de la pandemia indudablemente aumentaron, tanto así que en poco tiempo se convirtieron en una apuesta para las instituciones educativas. Los retos de esta emergencia sanitaria, ponen en evidencia un abanico de oportunidades de progreso e innovación en los escenarios de formación.
- Muchas actividades son automatizadas pero la comunicación es un área que es personal, particular e intransferible. Es un sello propio que se crea con el tiempo y con esfuerzo. La tecnología sirve como complemento para evaluar y presentar ideas, informes y gestión.
- Las nuevas tecnologías permiten realizar con integridad el uso de las habilidades blandas, más ahora en un mundo conectado 24/7.
- Año a año la tecnología se va reinventado y respuesta de ello es lo que antes era un aparato particular ahora se encuentra en un celular.
- La importancia del uso de energías renovables hace que los procesos sean más ágiles y contundentes. Si bien la ruta hacia la descarbonización en la UE empezó en el año 2005, con la entrada en vigor del mercado de derechos de CO2 para controlar y reducir las emisiones, en 2019 con el Pacto Verde Europeo se fijaron nuevos objetivos y se convirtió en una nueva estrategia de crecimiento de la Unión para transformarla en una economía sostenible y competitiva.

### Dimensión ambiental

- Cada empresa tiene la obligación de generar dinámicas entorno al buen uso de los residuos.
- Desde el punto de vista estructural, las empresas, sin importar su renglón, tienen que crear desde su misión tareas enfocadas en que el impacto de sus actividades económicas sea amigable con el medioambiente.
- La información que se gesta en una organización tiene un fin: las empresas tienen que saber comunicar su trabajo, y dentro de este aspecto tienen que dar, sí o sí, buen manejo a los residuos.

## 9. Conclusiones

- El nivel de las habilidades de comunicación en los estudiantes es muy parejo y por debajo del promedio que pide el mercado laboral, lo que nos permite tener una oportunidad para marcar la diferencia con el entrenamiento.
- Uno de los llamados del actual ministro de Educación es la conexión de las universidades con la sociedad y la experiencia del aula con la realidad del mercado. Con esta unidad de negocio le apuntamos a que los estudiantes de pregrado se gradúen con habilidades que les den una ventaja en el mercado.
- El entrenamiento en habilidades de comunicación complementa muy bien las áreas nucleares de la Universidad EAN y va de la mano con el emprendimiento.
- La prueba piloto en la Universidad EAN pudo ser desarrollada con éxito (objetivo específico 1). Ella permite concluir que entre sus estudiantes existe la necesidad, el interés y la disposición a invertir en formación especializada en habilidades comunicativas.
- La prueba piloto también permite concluir que el entrenamiento personalizado y totalmente práctico que ofrece El Locutorio en la U tendría suficiente acogida entre los estudiantes de la Universidad EAN.
- Estos resultados dan sustento a la hipótesis de que El Locutorio en la U tiene buenas perspectivas para expandirse gradualmente entre las universidades del país (objetivo específico 2).

## 10. Referencias

- Adell, J. (2018). *¿Hablar o comunicar?* Editorial OUC.
- Anderson, C. (2016). *Ted Talks. The Official TED guide.* Editorial Planeta.
- Andrade, G. P. y Arrubla, W. de. J. (2022). Habilidades blandas e implementación de buenas prácticas, para disminuir la deserción temprana del estudiante ETR. En *Segundo Coloquio Unadista en Educación a Distancia y Virtual*. UNAD.  
<https://hemeroteca.unad.edu.co/index.php/memorias/article/view/5714>
- Breton, P. (2014). *La argumentación en la comunicación.* Editorial UOC.
- Calua, M.<sup>a</sup> R., Delgado, Y., y López. Ó. (2021). Comunicación asertiva en el contexto educativo: revisión sistemática. *Revista Boletín Redipe*, 10(4), 315-334. <https://doi.org/10.36260/rbr.v10i4.1274>
- Cialdini, R. (2017). *Pre-suasión: un método revolucionario para influir y convencer.* Conecta.
- Escarpanter, J. (2010). *La comunicación oral.* FIRMAS Press.
- González, J. I. (10 de septiembre de 2021). Brecha educativa. *La República*.  
<https://www.larepublica.co/analisis/jorge-ivan-gonzalez-506394/brecha-educativa-3230309>
- Gutiérrez, F. (2016). *Técnicas de comunicación.* Editorial Secade.
- Harari, A. (2015). *Introducción a la comunicación oral.* Ediciones del Aula Taller.
- ManpowerGroup. (2020). Escasez de oportunidades laborales para los jóvenes.  
[https://manpowergroupcolombia.co/wp-content/uploads/dlm\\_uploads/InfografiadeLATAMenEspanol.pdf](https://manpowergroupcolombia.co/wp-content/uploads/dlm_uploads/InfografiadeLATAMenEspanol.pdf)
- Marín, A. (2009). *La nueva comunicación.* Editorial Trotta.
- Miguel, R. D. (2010). *Fundamentos de la comunicación humana.* ECU.
- McKinsey Global Institute. (2018). Skill shift automation and the future of the workforce. <https://www.mckinsey.com/featured-insights/future-of-work/skill-shift-automation-and-the-future-of-the-workforce>

Montilla, L. M. (1 de 9 de 2021). Estamos cansados de los contratos por prestación de servicios. *Las2Orillas*. <https://www.las2orillas.co/estamos-cansados-de-los-contratos-por-prestacion-de-servicios/>

Mutis, S. (11 de 12 de 2020). Estabilidad jurídica. *La República*. <https://www.larepublica.co/analisis/sergio-mutis-caballero-500033/estabilidad-juridica-3100197>

Observatorio Latinoamericano de Políticas Educativas (2017). OCDE, Banco Mundial y BID: el lobby por un currículo global del siglo XXI. <https://www.observatorioeducacion.org/content/ocde%2C-banco-mundial-y-bid%3A-el-lobby-por-un-curr%C3%ADculo-global-del-siglo-xxi>

Ortega, E. y Castanyer, O. (2010). ¿Por qué no logro ser asertivo? (70.<sup>a</sup> ed.). Desclée de Brouwer.

Parra, G. (2008). *El arte de la comunicación*. Instituto Politécnico Nacional.

Piperno, G. (2021). Acerca de la corporalidad: un camino hacia la plenitud emocional. *Cuadernos Tópica*, 8(29).

Pont i Amenós, T. (2010). *La educación no verbal*. Editorial UOC.

Pont i Amenós, T. (2013). *La comunicación no verbal y la personalidad*. Editorial UOC.

*Portafolio* (2021a). Colombia, entre los países con menos competencias y habilidades en el mundo. <https://www.larepublica.co/globoeconomia/colombia-esta-entre-los-paises-con-menos-competencias-y-habilidades-en-el-mundo-3253672>

*Portafolio* (2021b). Habilidades blandas para 2025. <https://www.larepublica.co/analisis/jorge-lozano-ardila-3194951/habilidades-blandas-para-2025-3194953>

Prado, R. del (2018). *Ética de la comunicación*. Editorial Gedisa.

Quijada, V. del C. (2014). *Comunicación oral y escrita*. Editorial Digital UNID.

Quintero, J. (2020). *Cerebro adolescente*. Shackleton Books.

Rosales, J. J. (2013). *Habilidades sociales*. McGraw Hill.

Solórzano, R. (2018). El impacto de la comunicación asertiva docente en el aprendizaje autodirigido de los estudiantes. *Universidad y Sociedad*, 10(1), 187-194. <http://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus>

Toral, G., Murélagua, J. y López, N. (2021). Comunicación emocional y miedo escénico en radio y televisión. *Signo y Pensamiento*, 27(52), 134-144. <https://revistas.javeriana.edu.co/index.php/signoypensamiento/article/view/4583>

Unesco (2021a). Habilidades socioemocionales en América Latina y el Caribe: Estudio Regional Comparativo y Explicativo (ERCE 2019). Unesco. <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000380240>

Unesco (2021b). Evaluación de habilidades socioemocionales en niños, jóvenes y adolescentes de América Latina: marco para el trabajo del módulo de ERCE 2019. Unesco. <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000377512>

Unicef (2021). Importancia del desarrollo de habilidades transferibles en América Latina y el Caribe. Unicef. <https://www.unicef.org/lac/informes/importancia-del-desarrollo-de-habilidades-transferibles-en-ALC>

Unicef (2022). Las 12 habilidades transferibles. Unicef. <https://www.unicef.org/lac/informes/las-12-habilidades-transferibles>

Vázquez, N. y Castillo, L. (2019). Influencia de la comunicación asertiva en las relaciones interpersonales de los estudiantes del sexto semestre de Terapia Psicosocial de la Universidad de Carabobo (tesis de maestría). Universidad de Carabobo.

Viladot, M. À. (2012). *Comunicación y grupos sociales*. Editorial UOC.

Yangali, J. y Escobar, C. J. (2021). Estrategia de intervención para optimizar la comunicación con padres de familia en Bogotá. *Revista de Investigación de la Universidad Norbert Wiener*, 10(2), 31-47. <https://doi.org/10.37768/unw.rinv.10.02.004>.

Zayas, P. M. (2012). *La comunicación interpersonal*. Eumed.

<https://universidadean.edu.co/noticias/cuales-son-las-habilidades-blandas-mas-demandadas-del-mercado>

<https://universidadean.edu.co/la-universidad#:~:text=La%20Universidad%20Ean%20declara%20ser,de%20abundancia%20para%20la%20humanidad.>

<https://universidadean.edu.co/politica-de-sostenibilidad-y-emprendimiento-sostenible>



## A. Anexos

A continuación, se presentan algunos de los documentos anexos. La totalidad de los anexos puede consultarse en <https://bit.ly/3D6iDfs>.

### Anexo 1. Encuestas

#### Encuesta 1

1. ¿Cuál es su nombre y apellido?
2. ¿Qué carrera estudia en la EAN?
3. ¿En qué semestre está?
4. ¿Cuántos años tiene?
5. ¿Le da miedo hablar en público? ¿Sí o no y por qué?
6. ¿Cuéntenos qué entiende por comunicación no verbal?
7. ¿Cuál es la importancia de las habilidades blandas, entendiendo estas como la capacidad que tiene un individuo para interactuar efectivamente a nivel personal y profesional?
8. ¿Un buen emprendedor/a es un buen vocero? ¿Sí o no y por qué?
9. ¿En qué situaciones ha querido usted tener más habilidades para comunicar?
10. ¿Qué valora de las personas que admira en términos de comunicación?
11. ¿Ha tenido algún entrenamiento previo en comunicación? Si su respuesta es "sí" por favor cuéntenos cómo fue.
12. ¿Para usted qué es el <i>storytelling</i> ?

#### Encuesta 2

1. ¿Qué le queda de este entrenamiento?
2. ¿Qué mejoraría de los entrenamientos?
3. ¿Qué crítica tiene de los entrenamientos recibidos?
4. ¿Estaría dispuesta/o a fortalecer aún más su entrenamiento?
5. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por enriquecer su comunicación verbal y no verbal?
6. ¿Qué cambios notó en usted, comparando, el antes y el después del proceso?
7. ¿Cree usted que si se comunica bien se facilita el proceso de aprendizaje de cualquier área del conocimiento? ¿Por qué?

## Anexo 2. Certificado de existencia y representación legal



Cámara de Comercio de Bogotá  
Sede Virtual

### CERTIFICADO DE EXISTENCIA Y REPRESENTACIÓN LEGAL

Fecha Expedición: 19 de septiembre de 2022 Hora: 12:19:24  
Recibo No. AB22376551  
Valor: \$ 6,500

CÓDIGO DE VERIFICACIÓN B22376551C45DC

Verifique el contenido y confiabilidad de este certificado, ingresando a [www.ccb.org.co/certificadoselectronicos](http://www.ccb.org.co/certificadoselectronicos) y digite el respectivo código, para que visualice la imagen generada al momento de su expedición. La verificación se puede realizar de manera ilimitada, durante 60 días calendario contados a partir de la fecha de su expedición.

\*\*\*\*\*  
EL JUEVES 1 DE DICIEMBRE DE 2022, SE REALIZARÁN LAS ELECCIONES DE JUNTA DIRECTIVA DE LA CÁMARA DE COMERCIO DE BOGOTÁ. LA INSCRIPCIÓN DE LISTAS DE CANDIDATOS DEBE HACERSE DURANTE LA SEGUNDA QUINCENA DEL MES DE OCTUBRE. PARA MÁS INFORMACIÓN, PODRÁ COMUNICARSE AL TELÉFONO 5941000 EXT. 2597, AL CORREO [ELECCIONJUNTADIRECTIVA@CCB.ORG.CO](mailto:ELECCIONJUNTADIRECTIVA@CCB.ORG.CO), DIRIGIRSE A LA SEDE PRINCIPAL (AVENIDA EL DORADO #68D-35, PISO 4), O A TRAVÉS DE LA PÁGINA WEB [WWW.CCB.ORG.CO](http://WWW.CCB.ORG.CO)

CON FUNDAMENTO EN LA MATRÍCULA E INSCRIPCIONES EFECTUADAS EN EL REGISTRO MERCANTIL, LA CÁMARA DE COMERCIO CERTIFICA:

#### NOMBRE, IDENTIFICACIÓN Y DOMICILIO

Razón social: THEVOZ S.A.S.  
Nit: 900.401.371-3 Administración : Direccion Seccional De Impuestos De Bogota, Regimen Comun  
Domicilio principal: Bogotá D.C.

#### MATRÍCULA

Matricula No. 02050396  
Fecha de matrícula: 15 de diciembre de 2010  
Último año renovado: 2022  
Fecha de renovación: 30 de marzo de 2022  
Grupo NIIF: GRUPO II

#### UBICACIÓN

Dirección del domicilio principal: Cra 5 No. 69 -14  
Municipio: Bogotá D.C.  
Correo electrónico: [info@thevoz.co](mailto:info@thevoz.co)  
Teléfono comercial 1: 3002634  
Teléfono comercial 2: 2111585  
Teléfono comercial 3: No reportó.

Dirección para notificación judicial: Cra 5 No. 69 -14  
Municipio: Bogotá D.C.  
Correo electrónico de notificación: [info@thevoz.co](mailto:info@thevoz.co)

Página 1 de 7

Signature Not Verified  
Escriba el número de Documento Único  
de Identificación  
Personal



Cámara de Comercio de Bogotá  
Sede Virtual

**CERTIFICADO DE EXISTENCIA Y REPRESENTACIÓN LEGAL**

Fecha Expedición: 19 de septiembre de 2022 Hora: 12:19:24  
Recibo No. AB22376551  
Valor: \$ 6,500

CÓDIGO DE VERIFICACIÓN B22376551C45DC

Verifique el contenido y confiabilidad de este certificado, ingresando a [www.ccb.org.co/certificadoselectronicos](http://www.ccb.org.co/certificadoselectronicos) y digite el respectivo código, para que visualice la imagen generada al momento de su expedición. La verificación se puede realizar de manera ilimitada, durante 60 días calendario contados a partir de la fecha de su expedición.

\*\*\*\*\*  
EL JUEVES 1 DE DICIEMBRE DE 2022, SE REALIZARÁN LAS ELECCIONES DE JUNTA DIRECTIVA DE LA CÁMARA DE COMERCIO DE BOGOTÁ. LA INSCRIPCIÓN DE LISTAS DE CANDIDATOS DEBE HACERSE DURANTE LA SEGUNDA QUINCENA DEL MES DE OCTUBRE. PARA MÁS INFORMACIÓN, PODRÁ COMUNICARSE AL TELÉFONO 5941000 EXT. 2597, AL CORREO ELECCIONJUNTADIRECTIVA@CCB.ORG.CO, DIRIGIRSE A LA SEDE PRINCIPAL (AVENIDA EL DORADO #68D-35, PISO 4), O A TRAVÉS DE LA PÁGINA WEB WWW.CCB.ORG.CO

**CON FUNDAMENTO EN LA MATRÍCULA E INSCRIPCIONES EFECTUADAS EN EL REGISTRO MERCANTIL, LA CÁMARA DE COMERCIO CERTIFICA:**

**NOMBRE, IDENTIFICACIÓN Y DOMICILIO**

Razón social: THEVOZ S.A.S.  
Nit: 900.401.371-3 Administración : Direccion Seccional De Impuestos De Bogota, Regimen Comun  
Domicilio principal: Bogotá D.C.

**MATRÍCULA**

Matrícula No. 02050396  
Fecha de matrícula: 15 de diciembre de 2010  
Último año renovado: 2022  
Fecha de renovación: 30 de marzo de 2022  
Grupo NIIF: GRUPO II

**UBICACIÓN**

Dirección del domicilio principal: Cra 5 No. 69 -14  
Municipio: Bogotá D.C.  
Correo electrónico: info@thevoz.co  
Teléfono comercial 1: 3002634  
Teléfono comercial 2: 2111585  
Teléfono comercial 3: No reportó.

Dirección para notificación judicial: Cra 5 No. 69 -14  
Municipio: Bogotá D.C.  
Correo electrónico de notificación: info@thevoz.co

Página 1 de 7

Signature Not Verified  
Código de Verificación  
19091924  
19091924



Cámara de Comercio de Bogotá  
Sede Virtual

**CERTIFICADO DE EXISTENCIA Y REPRESENTACIÓN LEGAL**

Fecha Expedición: 19 de septiembre de 2022 Hora: 12:19:24

Recibo No. AB22376551

Valor: \$ 6,500

CÓDIGO DE VERIFICACIÓN B22376551C450C

Verifique el contenido y confiabilidad de este certificado, ingresando a [www.ccb.org.co/certificadoselectronicos](http://www.ccb.org.co/certificadoselectronicos) y digite el respectivo código, para que visualice la imagen generada al momento de su expedición. La verificación se puede realizar de manera ilimitada, durante 60 días calendario contados a partir de la fecha de su expedición.

-----  
Teléfono para notificación 1: 3002634  
Teléfono para notificación 2: No reportó.  
Teléfono para notificación 3: No reportó.

La persona jurídica NO autorizó para recibir notificaciones personales a través de correo electrónico, de conformidad con lo establecido en los artículos 291 del Código General del Procesos y 67 del Código de Procedimiento Administrativo y de lo Contencioso Administrativo.

**CONSTITUCIÓN**

Por Documento Privado del 14 de diciembre de 2010 de Accionista Único, inscrito en esta Cámara de Comercio el 15 de diciembre de 2010, con el No. 01436512 del Libro IX, se constituyó la sociedad de naturaleza Comercial denominada THEVOZ S.A.S..

**TÉRMINO DE DURACIÓN**

La persona jurídica no se encuentra disuelta y su duración es indefinida.

**OBJETO SOCIAL**

La Sociedad tendrá como objeto, el desarrollo de las siguientes actividades: Publicidad, radio, televisión, actividades de agencia de noticias capacitación y desarrollo de la voz mediante la realización de talleres, seminarios, conversatorios, cursos de formación, actividades de entretenimiento y entrenamientos para el fortalecimiento de la voz, igualmente se desarrollarán, en las instalaciones de la sociedad presentes y futuras, servicios complementarios tales como: Venta a los asistentes y el público, de libros y material con información relacionada con el entrenamiento de la voz, así como alimentos, bebidas, bisutería, igualmente venta de servicios relacionados con el objeto social, todo con sujeción a las normas legales que regulan la materia.



Cámara de Comercio de Bogotá  
Sede Virtual

**CERTIFICADO DE EXISTENCIA Y REPRESENTACIÓN LEGAL**

Fecha Expedición: 19 de septiembre de 2022 Hora: 12:19:24  
Recibo No. AB22376551  
Valor: \$ 6,500

CÓDIGO DE VERIFICACIÓN B22376551C45DC

Verifique el contenido y confiabilidad de este certificado, ingresando a [www.ccb.org.co/certificadoselectronicos](http://www.ccb.org.co/certificadoselectronicos) y digite el respectivo código, para que visualice la imagen generada al momento de su expedición. La verificación se puede realizar de manera ilimitada, durante 60 días calendario contados a partir de la fecha de su expedición.

**CAPITAL**

**\* CAPITAL AUTORIZADO \***

Valor : \$500.000,00  
No. de acciones : 10,00  
Valor nominal : \$50.000,00

**\* CAPITAL SUSCRITO \***

Valor : \$20.000.000,00  
No. de acciones : 400,00  
Valor nominal : \$50.000,00

**\* CAPITAL PAGADO \***

Valor : \$20.000.000,00  
No. de acciones : 400,00  
Valor nominal : \$50.000,00

**REPRESENTACIÓN LEGAL**

La representación legal de la sociedad y la gestión de los negocios sociales estarán a cargo del Gerente.

**FACULTADES Y LIMITACIONES DEL REPRESENTANTE LEGAL**

El Gerente está facultado para ejecutar, a nombre de la sociedad, todos los actos y contratos relacionados directamente con el objeto de la sociedad, sin límite de cuantía. Serán funciones específicas del cargo, las siguientes: A) Constituir, para propósitos concretos, los apoderados especiales que considere necesarios para representar judicial o extrajudicialmente a la sociedad. B) Cuidar de la recaudación e inversión de los fondos sociales. C) Organizar adecuadamente los sistemas requeridos para la contabilización, pagos y demás operaciones de la sociedad. D) Velar por el cumplimiento oportuno de todas las obligaciones de la sociedad en materia impositiva. E) Certificar conjuntamente con el contador de la compañía los estados financieros en el caso de ser dicha certificación exigida por las normas legales. F) Designar las



Cámara de Comercio de Bogotá  
Sede Virtual

**CERTIFICADO DE EXISTENCIA Y REPRESENTACIÓN LEGAL**

Fecha Expedición: 19 de septiembre de 2022 Hora: 12:19:24  
Recibo No. AB22376551  
Valor: \$ 6,500

**CÓDIGO DE VERIFICACIÓN B22376551C45DC**

Verifique el contenido y confiabilidad de este certificado, ingresando a [www.ccb.org.co/certificadoselectronicos](http://www.ccb.org.co/certificadoselectronicos) y digite el respectivo código, para que visualice la imagen generada al momento de su expedición. La verificación se puede realizar de manera ilimitada, durante 60 días calendario contados a partir de la fecha de su expedición.

personas que van a prestar servicios a la sociedad y para el efecto celebrar los contratos que de acuerdo a las circunstancias sean convenientes; además, fijará las remuneraciones correspondientes, dentro de los límites establecidos en el presupuesto anual de ingresos y egresos. G) Celebrar los actos y contratos comprendidos en el objeto social de la compañía y necesarios para que esta desarrolle plenamente los fines para los cuales ha sido constituida. H) Cumplir las demás funciones que le correspondan según lo previsto en las normas legales y en estos estatutos. Parágrafo. El Gerente queda facultado para celebrar actos y contratos, en desarrollo del objeto de la sociedad, con entidades públicas, privadas y mixtas.

**NOMBRAMIENTOS**

**REPRESENTANTES LEGALES**

Por Acta No. 3 del 2 de septiembre de 2022, de Asamblea de Accionistas, inscrita en esta Cámara de Comercio el 16 de septiembre de 2022 con el No. 02880510 del Libro IX, se designó a:

CARGO	NOMBRE	IDENTIFICACIÓN
Gerente	Beatriz Elena Arciniegas Gonzalez	C.C. No. 000000052693773

**REFORMAS DE ESTATUTOS**

Los estatutos de la sociedad han sido reformados así:

DOCUMENTO	INSCRIPCIÓN
Acta No. 002 del 29 de mayo de 2015 de la Accionista Único	01945594 del 4 de junio de 2015 del Libro IX

**RECURSOS CONTRA LOS ACTOS DE INSCRIPCIÓN**

De conformidad con lo establecido en el Código de Procedimiento Administrativo y de lo Contencioso Administrativo y la Ley 962 de 2005, los actos administrativos de registro, quedan en firme dentro de los diez (10) días hábiles siguientes a la fecha de inscripción,



Cámara de Comercio de Bogotá  
Sede Virtual

**CERTIFICADO DE EXISTENCIA Y REPRESENTACIÓN LEGAL**

Fecha Expedición: 19 de septiembre de 2022 Hora: 12:19:24  
Recibo No. AB22376551  
Valor: \$ 6,500

**CÓDIGO DE VERIFICACIÓN B22376551C45DC**

Verifique el contenido y confiabilidad de este certificado, ingresando a [www.ccb.org.co/certificadoselectronicos](http://www.ccb.org.co/certificadoselectronicos) y digite el respectivo código, para que visualice la imagen generada al momento de su expedición. La verificación se puede realizar de manera ilimitada, durante 60 días calendario contados a partir de la fecha de su expedición.

siempre que no sean objeto de recursos. Para estos efectos, se informa que para la Cámara de Comercio de Bogotá, los sábados NO son días hábiles.

Una vez interpuestos los recursos, los actos administrativos recurridos quedan en efecto suspensivo, hasta tanto los mismos sean resueltos, conforme lo prevé el artículo 79 del Código de Procedimiento Administrativo y de los Contencioso Administrativo.

A la fecha y hora de expedición de este certificado, NO se encuentra en curso ningún recurso.

**CLASIFICACIÓN DE ACTIVIDADES ECONÓMICAS - CIIU**

Actividad principal Código CIIU: 8559  
Actividad secundaria Código CIIU: 7310  
Otras actividades Código CIIU: 9004, 7490

**ESTABLECIMIENTO(S) DE COMERCIO**

A nombre de la persona jurídica figura(n) matriculado(s) en esta Cámara de Comercio de Bogotá el(los) siguiente(s) establecimiento(s) de comercio:

Nombre: EL LOCUTORIO  
Matrícula No.: 02603122  
Fecha de matrícula: 12 de agosto de 2015  
Último año renovado: 2022  
Categoría: Establecimiento de comercio  
Dirección: Cr 5 No. 69 - 14  
Municipio: Bogotá D.C.

SI DESEA OBTENER INFORMACIÓN DETALLA DE LOS ANTERIORES ESTABLECIMIENTOS DE COMERCIO O DE AQUELLOS MATRICULADOS EN UNA JURISDICCIÓN DIFERENTE A LA DEL PROPIETARIO, DEBERÁ SOLICITAR EL CERTIFICADO DE MATRÍCULA MERCANTIL DEL RESPECTIVO ESTABLECIMIENTO DE COMERCIO.

LA INFORMACIÓN CORRESPONDIENTE A LOS ESTABLECIMIENTOS DE COMERCIO,



Cámara de Comercio de Bogotá  
Sede Virtual

**CERTIFICADO DE EXISTENCIA Y REPRESENTACIÓN LEGAL**

Fecha Expedición: 19 de septiembre de 2022 Hora: 12:19:24  
Recibo No. AB22376551  
Valor: \$ 6,500

**CÓDIGO DE VERIFICACIÓN B22376551C45DC**

Verifique el contenido y confiabilidad de este certificado, ingresando a [www.ccb.org.co/certificadoselectronicos](http://www.ccb.org.co/certificadoselectronicos) y digite el respectivo código, para que visualice la imagen generada al momento de su expedición. La verificación se puede realizar de manera ilimitada, durante 60 días calendario contados a partir de la fecha de su expedición.

-----  
AGENCIAS Y SUCURSALES, QUE LA PERSONA JURÍDICA TIENE MATRICULADOS EN OTRAS CÁMARAS DE COMERCIO DEL PAÍS, PODRÁ CONSULTARLA EN [WWW.RUES.ORG.CO](http://WWW.RUES.ORG.CO).

**TAMAÑO EMPRESARIAL**

De conformidad con lo previsto en el artículo 2.2.1.13.2.1 del Decreto 1074 de 2015 y la Resolución 2225 de 2019 del DANE el tamaño de la empresa es Pequeña

Lo anterior de acuerdo a la información reportada por el matriculado o inscrito en el formulario RUES:

Ingresos por actividad ordinaria \$ 2.337.026.000  
Actividad económica por la que percibió mayores ingresos en el período - CIUU : 8559

**INFORMACIÓN COMPLEMENTARIA**

Que, los datos del empresario y/o el establecimiento de comercio han sido puestos a disposición de la Policía Nacional a través de la consulta a la base de datos del RUES.

Los siguientes datos sobre RIT y Planeación son informativos: Contribuyente inscrito en el registro RIT de la Dirección de Impuestos, fecha de inscripción : 22 de noviembre de 2016. Fecha de envío de información a Planeación : 16 de septiembre de 2022. \n \n Señor empresario, si su empresa tiene activos inferiores a 30.000 SMLMV y una planta de personal de menos de 200 trabajadores, usted tiene derecho a recibir un descuento en el pago de los parafiscales de 75% en el primer año de constitución de su empresa, de 50% en el segundo año y de 25% en el tercer año. Ley 590 de 2000 y Decreto 525 de 2009. Recuerde ingresar a [www.supersociedades.gov.co](http://www.supersociedades.gov.co) para verificar si su empresa está obligada a remitir estados financieros. Evite sanciones.

El presente certificado no constituye permiso de funcionamiento en ningún caso.



Cámara de Comercio de Bogotá  
Sede Virtual

CERTIFICADO DE EXISTENCIA Y REPRESENTACIÓN LEGAL

Fecha Expedición: 19 de septiembre de 2022 Hora: 12:19:24  
Recibo No. AB22376551  
Valor: \$ 6,500

CÓDIGO DE VERIFICACIÓN B22376551C45DC

Verifique el contenido y confiabilidad de este certificado, ingresando a [www.ccb.org.co/certificadoselectronicos](http://www.ccb.org.co/certificadoselectronicos) y digite el respectivo código, para que visualice la imagen generada al momento de su expedición. La verificación se puede realizar de manera ilimitada, durante 60 días calendario contados a partir de la fecha de su expedición.

\*\*\*\*\*  
Este certificado refleja la situación jurídica registral de la sociedad, a la fecha y hora de su expedición.

\*\*\*\*\*  
Este certificado fue generado electrónicamente con firma digital y cuenta con plena validez jurídica conforme a la Ley 527 de 1999.

\*\*\*\*\*  
Firma mecánica de conformidad con el Decreto 2150 de 1995 y la autorización impartida por la Superintendencia de Industria y Comercio, mediante el oficio del 18 de noviembre de 1996.

  
CONSTANZA PUENTES TRUJILLO

## Anexo 3. Notas a los estados financieros por los años terminados el 31 de diciembre de 2021 y 2020

### THEVOZ SAS

#### NOTAS A LOS ESTADOS FINANCIEROS POR LOS AÑOS TERMINADOS EL 31 DE DICIEMBRE DE 2021 Y 2020 (En miles de pesos colombianos)

---

##### INFORMACIÓN GENERAL

*THEVOZ SAS Es una sociedad por acciones simplificada (SAS) radicada en Colombia. El domicilio de su sede social y principal es la ciudad de Bogotá.*

*Sus actividades principales son el apoyo a empresas y persona naturales en comunicación, desarrollo de la voz mediante la realización de talleres,seminarios,conversatorios y cursos de formación, actividades de entrenamiento y fortalecimientos de sus habilidades de expresión. Apoyo en publicidad, radio, televisión y actividades de agencia de noticias.*

#### 1. BASES DE PRESENTACIÓN

**2.1 Normas contables aplicadas** - *THEVOZ SAS, de conformidad con las disposiciones vigentes emitidas por la Ley 1314 de 2009 reglamentada por los Decretos 2420 de 2015, 2496 de 2015 y 2131 de 2016, prepara sus estados financieros de conformidad con normas de contabilidad y de información financiera aceptadas en Colombia - NCIF, las cuales se basan en las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF) junto con sus interpretaciones, traducidas al español y emitidas por el Consejo de Normas Internacionales de Contabilidad (IASB, por su sigla en inglés) vigentes al 31 de diciembre de 2015.*

#### 2.2. Aplicación de las normas incorporadas en Colombia a partir del 1 de enero de 2017 -

**2.2.1 Enmienda a la NIC 1 Iniciativa de revelación** -*THEVOZ SAS , ha aplicado las enmiendas de acuerdo con el Decreto 2496 de 2015 por primera vez en el año 2017. Las enmiendas aclaran que una Asociación no necesita proporcionar una revelación específica requerida por una NIIF si la información resultante de esa revelación no es material, y da orientación sobre las bases de agregación y desagregación de la información para efecto de las revelaciones. Sin embargo, las enmiendas reiteran que una entidad debe considerar la posibilidad de proporcionar revelaciones adicionales cuando el cumplimiento de los requisitos específicos en las NIIF es insuficiente para que los usuarios puedan entender el impacto de determinadas transacciones, eventos y condiciones sobre la posición financiera y el rendimiento financiero de la entidad.*

**2.2.2 Enmiendas a la NIC 16 y NIC 38 Aclaración de los métodos aceptables de depreciación y amortización** - *THEVOZ SAS ha aplicado las enmiendas de acuerdo con el Decreto 2496 de 2015 por primera vez en el año 2017. Las enmiendas a la NIC 16 impiden a las entidades usar un método de depreciación basado en ingresos para elementos de la propiedad, planta y equipo. Las enmiendas a la NIC 38 introducen una presunción refutable de que los ingresos no son una base apropiada para la amortización del activo intangible. Esta presunción solo puede ser refutada en las siguientes dos circunstancias limitadas:*

*\* Cuando el activo intangible se expresa como una medida de los ingresos; o*

*\* Cuando se demuestre que los ingresos y el consumo de los beneficios económicos del activo intangible están altamente correlacionados.*

*THEVOZ SAS hará la depreciación en línea recta, tomando el valor de adquisición del activo y modificando según valor de mercado si hubiere lugar.*

*2.2.3 NIC 19. Planes de beneficio definidos: Aportación de los empleados - THEVOZ SAS, ha aplicado las enmiendas de acuerdo con el Decreto 2496 de 2015 por primera vez en el año 2017. Las modificaciones a la NIC 19 explican cómo deberían contabilizarse las aportaciones de los empleados o terceras partes que se encuentren vinculadas a los servicios o planes de beneficio definidos, al tomar en consideración si dichos beneficios dependen del número de años de servicio de la firma.*

*La aplicación de esta enmienda tiene una variación en cuanto al manejo del recurso humano y es que no importa el tiempo de servicio, a estos se le aplicaran los beneficios que dice la ley y los que bien tenga por su desempeño.*

*2.2.4 Modificaciones a la NIC 32. Compensación de Activos Financieros y Pasivos Financieros - THEVOZ SAS ha aplicado las enmiendas de acuerdo con el Decreto 2496 de 2015 por primera vez en el año 2017. Dichas modificaciones explican los requerimientos inherentes a la compensación de activos financieros y pasivos financieros. Específicamente, las modificaciones explican el significado: "actualmente, tiene un derecho exigible legalmente a compensar los importes reconocidos" y "realizar el activo y liquidar el pasivo simultáneamente".*

*THEVOZ SAS reconocerá un Activo o un Pasivo financiero solo cuando se convierta en una parte según las cláusulas contractuales del instrumento, al reconocer un activo financiero que no requiere ser medido al valor razonable, la Asociación lo medirá al precio de la transacción más los costos de esta. Al reconocer un activo financiero que requiere ser medido al valor razonable, la organización lo medirá al precio de la transacción y los costos serán reconocidos como gastos en el resultado del periodo, si el pago del instrumento financiero se aplaza más allá de los términos comerciales normales, o se financia a una tasa de interés que no corresponde con las tasas del mercado, la Asociación medirá el activo financiero o el pasivo financiero al valor presente de los pagos futuros descontados a una tasa de interés del mercado para un instrumento de deuda similar.*

*La aplicación de las modificaciones no ha tenido impacto en los importes reconocidos en los estados financieros de la firma.*

*2.3 Bases de preparación - THEVOZ SAS tiene definido por estatutos efectuar un corte de sus cuentas, preparar y difundir estados financieros de propósito general una vez al año, el 31 de diciembre de 2021. Para efectos legales en Colombia, los estados financieros principales son los estados financieros individuales, los cuales se expresan en pesos colombianos, por ser la moneda de presentación o reporte para todos los efectos. La moneda funcional es el peso colombiano, que corresponde a la moneda del entorno económico principal en que opera THEVOZ SAS.*

*THEVOZ SAS ha aplicado las políticas contables, los juicios, estimaciones y supuestos contables significativos descritos en las notas 3 y 4.*

**2. POLITICAS CONTABLES SIGNIFICATIVAS**

**3.1. Transacciones en moneda extranjera** - Para fines de la presentación de los estados financieros, los activos y pasivos en moneda funcional son expresados en pesos colombianos, utilizando los tipos de cambio vigentes al final del período sobre el que se informa. Las partidas de ingresos y gastos se convierten a los tipos de cambio promedio vigentes del período, a menos que estos fluctúen de forma significativa durante el período, en cuyo caso se utilizan los tipos de cambio a la fecha en que se efectúan las transacciones.

**3.2. Efectivo** - El efectivo incluye documentos y dinero disponible, saldos disponibles mantenidos con bancos centrales, sujetos a un riesgo poco significativo de cambios en su valor razonable, y es usado por THEVOZ SAS en la administración de sus compromisos de corto plazo.

**3.3. Préstamos y cuentas por cobrar** - Los préstamos y cuentas por cobrar son activos financieros no derivados con pagos fijos o determinables que no se encuentran cotizados en un mercado activo. Los préstamos y cuentas por cobrar (incluyendo las cuentas comerciales, otras cuentas por cobrar), saldos bancarios y el efectivo, entre otros se miden a costo amortizado usando el método de interés vigente menos cualquier deterioro.

**3.4. Inventarios** - THEVOZ SAS, es una firma dedicada a la prestación de servicios mediante la realización de talleres, seminarios, conversatorios y cursos de formación, actividades de entrenamiento y fortalecimientos de sus habilidades de expresión, no maneja inventarios de ninguna índole.

**3.5. Equipo** - THEVOZ SAS, realiza depreciación o deterioro a sus activos con el método de línea recta.

**3.6. Activos intangibles** - Los activos intangibles con vida útil definida adquiridos de forma separada son registrados al costo menos la amortización acumulada y cualquier pérdida por deterioro acumulada. La amortización se reconoce con base en el método de línea recta sobre su vida útil estimada

Las siguientes vidas útiles son usadas para el cálculo de la amortización:

Vehiculos	5 años
Equipos de Computacion	5 años
Equipo de Oficina	10 años
Muebles y Enseres	10 años
Edificios	20 años

**3.6.1 Baja de activos intangibles** - Un activo intangible se da de baja al momento de su disposición, o cuando no se esperan beneficios económicos futuros de su uso o disposición. Las ganancias o pérdidas que surgen de la baja en libros de un activo intangible, medidas como la diferencia entre los ingresos netos provenientes de la venta y el importe en libros del activo se reconocen en ganancias o pérdidas al momento en que el activo es dado de baja.

**3.7 Otros pasivos financieros** - Los otros pasivos financieros (incluyendo los préstamos y las cuentas por pagar comerciales y otras) se miden posteriormente al costo amortizado usando el método de la tasa de interés efectiva.

*El método de la tasa de interés efectiva es un método de cálculo del costo amortizado de un pasivo financiero y de imputación del gasto financiero a lo largo del período relevante. La tasa de interés efectiva es la tasa de descuento que iguala exactamente los flujos de efectivo por cobrar o por pagar (incluyendo todos los honorarios y puntos pagados o recibidos que forman parte de la tasa de interés efectiva, los costos de transacción y otras primas o descuentos) estimados a lo largo de la vida esperada del pasivo financiero (o, cuando sea adecuado), en un período más corto con el importe neto en libros en el momento de reconocimiento inicial.*

**3.8. Arrendamientos** - Los pagos de arrendamientos operativos se reconocen como un gasto empleando el método de línea recta, durante el plazo correspondiente al arrendamiento, salvo que resulte más representativa otra base sistemática de distribución para reflejar más adecuadamente el patrón temporal de los beneficios del arrendamiento para el usuario. Las cuotas contingentes por arrendamiento se reconocen como gastos en los períodos en los que sean incurridos.

**3.8. Beneficios a empleados** - Los beneficios a los empleados son reconocidos como gasto cuando se presta el servicio relacionado. Se reconoce una obligación por el monto que se espera pagar si THEVOZ SAS posee una obligación legal o implícita actual de pagar este monto como resultado de un servicio entregado por el empleado en el pasado y la obligación puede ser estimada con fiabilidad. Se miden por su valor nominal, es decir, al valor esperado para pagar la obligación.

**3.10. Provisiones** - Las provisiones se reconocen cuando THEVOZ SAS tiene una obligación presente (ya sea legal o implícita) como resultado de un suceso pasado donde es probable que THEVOZ SAS tenga que cancelar la obligación, y puede hacerse una estimación fiable del valor de la obligación.

*El importe reconocido como provisión debe ser la mejor estimación del valor necesario para cancelar la obligación presente, al final del período sobre el que se informa, teniendo en cuenta los riesgos y las incertidumbres correspondientes. Cuando se mide una provisión usando el flujo de efectivo estimado para cancelar la obligación presente, su importe en libros representa el valor actual de dicho flujo de efectivo (cuando el efecto del valor del dinero en el tiempo es material).*

*Cuando se espera la recuperación de algunos o todos los beneficios económicos requeridos para cancelar una provisión, se reconoce una cuenta por cobrar como un activo si es virtualmente seguro que se recibirá el desembolso y el monto de la cuenta por cobrar puede ser medido con fiabilidad.*

**3.11. Impuestos** - El gasto por impuesto sobre la renta, representa el valor del impuesto sobre la renta por pagar y el valor del impuesto diferido.

**3.11.1 Impuesto corriente** - El impuesto por pagar corriente se basa en las ganancias fiscales registradas durante el año. La ganancia fiscal difiere de la ganancia reportada en el estado de ganancias o pérdidas, debido a las partidas de ingresos o gastos imponderables o deducibles en otros años y partidas que nunca son gravables o deducibles. El pasivo por concepto del impuesto corriente se calcula utilizando las tasas impositivas aprobadas del 31% al final del período sobre el cual se informa.

**3.11.2 Impuesto diferido** - El impuesto diferido se reconoce sobre las diferencias temporarias entre el importe en libros de los activos y pasivos incluidos en los estados financieros y las bases fiscales

*correspondientes utilizadas para determinar la ganancia fiscal. El pasivo por impuesto diferido se reconoce generalmente para todas las diferencias fiscales temporarias. Se reconocerá un activo por impuestos diferidos, por causa de todas las diferencias temporarias deducibles, en la medida en que resulte probable que la entidad disponga de ganancias fiscales futuras contra las que cargar esas diferencias temporarias deducibles. Estos activos y pasivos no se reconocen si las diferencias temporarias surgen del reconocimiento inicial (distinto al de la combinación de negocios) de otros activos y pasivos en una operación que no afecta la ganancia fiscal ni la ganancia contable.*

*Los activos y pasivos por impuestos diferidos deben medirse empleando las tasas fiscales que se espera sean de aplicación en el período en el que el activo se realice o el pasivo se cancele, basándose en las tasas (y leyes fiscales) que al final del período sobre el que se informa hayan sido aprobadas o prácticamente aprobadas.*

**3.12 Impuesto a la riqueza** - Este impuesto se genera por la posesión de riqueza (patrimonio bruto menos deudas vigentes) igual o superior a \$1.000 millones de pesos al 1 de enero del año 2015, el 1 de enero de 2016 y el 1 de enero de 2017, y \$5.000 millones del año 2019 al 2021. THEVOZ SAS no es responsable de este impuesto.

**3.13 Reconocimiento de ingresos** - Los ingresos se calculan al valor razonable de la contraprestación cobrada o por cobrar. Los ingresos se reducen por los descuentos o rebajas y otras asignaciones similares estimadas para los clientes.

**3.13.1 Prestación de Servicios** - Los ingresos ordinarios procedentes de la prestación de servicios son reconocidos cuando se presta el servicio y se cumplen todas y cada una de las siguientes condiciones:

- *la entidad ha transferido al comprador los riesgos y ventajas, de tipo significativo, derivados de la prestación del servicio ;*
- *la entidad no conserva para sí ninguna implicación en la gestión corriente de los servicios prestados, en el grado usualmente asociado con la prestación, ni retiene el control efectivo sobre los mismos;*
- *el importe de los ingresos ordinarios pueda medirse con fiabilidad;*
- *sea probable que la entidad reciba los beneficios económicos asociados con la transacción; y*
- *los costos incurridos, o por incurrir, en relación con la transacción pueden ser medidos con fiabilidad.*

### **3. JUICIOS Y ESTIMACIONES CONTABLES CRÍTICAS**

*En la aplicación de las políticas contables, las cuales se describen en la nota 3, la Administración debe hacer juicios, estimados y presunciones sobre los importes en libros de los activos y pasivos que aparentemente no provienen de otras fuentes. Los estimados y presunciones asociados se basan en la experiencia histórica y otros factores que se consideran como relevantes. Los resultados reales podrían diferir de dichos estimados.*

*Los estimados y presunciones subyacentes se revisan regularmente. Las revisiones a los estimados contables se reconocen en el período de la revisión si la revisión sólo afecta ese período, o en períodos futuros si la revisión afecta tanto al período actual como a períodos subsecuentes.*

**4.1. Fuentes claves de incertidumbres en las estimaciones** - A continuación se discuten las presunciones básicas respecto al futuro y otras fuentes claves de incertidumbre en las estimaciones, al final del período sobre el cual se reporta, las cuales pueden implicar un riesgo significativo de ajustes materiales en los importes en libros de los activos y pasivos durante el próximo período financiero.

**4.2.1 Vida útil de equipo** - Como se describe en el numeral 3.5, THEVOZ SAS revisa la vida útil estimada del equipo al final de cada período anual. No hubo cambios en las vidas útiles de equipos durante los períodos presentados en los estados financieros.

#### 4. NORMAS EMITIDAS POR EL IASB AÚN VIGENTES EN COLOMBIA A PARTIR DEL 2018

**5.1 Incorporadas en Colombia a partir del 1 de enero de 2018** - Decretos 2496 de 2015 y 2131 de 2016 - Con estos decretos, a partir del 1 de enero de 2018 entrarán a regir las siguientes normas en el marco técnico normativo que contiene algunas enmiendas emitidas por el IASB al primero de enero de 2016, permitiendo su aplicación anticipada:

Norma de Información Financiera	Tema de la enmienda	Detalle
NIC 7 - Estado de flujos de efectivo	Iniciativas de revelación	Aclaran revelaciones para evaluar los cambios de responsabilidades derivadas de actividades de financiación.
NIIF 9 - Instrumentos financieros		<p>Se emitió como una norma completa incluyendo los requisitos previamente emitidos y las enmiendas adicionales para introducir un nuevo modelo de pérdida de pérdidas esperadas y cambios limitados a los requisitos de clasificación y medición de activos financieros. Con las siguientes fases:</p> <p>Fase 1: Todos los activos financieros reconocidos que se encuentren dentro del alcance de la NIC 39 se medirán posteriormente al costo amortizado o al valor razonable.</p> <p>Fase 2: El modelo de deterioro, de acuerdo con la NIIF 9, refleja pérdidas crediticias esperadas en oposición a las pérdidas crediticias incurridas según la NIC 39.</p> <p>Fase 3: Se mantienen los tres tipos de mecanismos de contabilidad de cobertura incluidas en la NIC 39. Se ha revisado y reemplazado la prueba de efectividad por el principio de "relación económica". Se han añadido más requerimientos de revelación sobre las actividades de gestión de riesgo de la entidad.</p>
NIC 12 - Impuesto diferido	Reconocimiento de activos por impuestos diferidos por pérdidas no	<p>Aclaran los siguientes aspectos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Las pérdidas no realizadas sobre instrumentos de deuda medidos al valor razonable y valoradas a los efectos fiscales dan lugar a una diferencia temporal</li> </ul>

Norma de Información Financiera	Tema de la enmienda	Detalle
	realizadas	<p>deducible, independientemente de si el tenedor del instrumento de deuda espera recuperar el importe en libros del instrumento de deuda por venta o por uso.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• El importe en libros de un activo no limita la estimación de los posibles beneficios imponibles futuros.</li> <li>• Las estimaciones para beneficios fiscales futuros excluyen deducciones fiscales resultantes de la reversión de diferencias temporarias deducibles.</li> <li>• Una entidad evalúa un activo por impuestos diferidos en combinación con otros activos por impuestos diferidos. Cuando la legislación fiscal restringe la utilización de las pérdidas fiscales, la entidad evaluaría un activo por impuestos diferidos en combinación con otros activos por impuestos diferidos del mismo tipo.</li> </ul>
<p><b>NIIF 15 –</b> Ingresos procedentes de los contratos con clientes</p>		<p>Tiene un modelo único para tratar los ingresos de contratos con clientes. Su principio básico es que una entidad debe reconocer los ingresos para representar la transferencia o los bienes o servicios prometidos a los clientes en una cantidad que refleje la contraprestación a la que la entidad espera tener derecho por esos bienes o servicios, con 5 pasos para su reconocimiento.</p> <p>Posteriormente, se incluyeron las enmiendas que aclaran cómo:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• identificar una obligación de desempeño (la promesa de transferir un bien o un servicio a un cliente) en un contrato;</li> <li>• determinar si una empresa es el principal (el proveedor de un bien o servicio) o un agente (responsable de arreglar el bien o el servicio que debe prestarse); y</li> <li>• determinar si los ingresos derivados de la concesión de una licencia deben ser reconocidos en un momento dado o en el tiempo.</li> </ul> <p>Esta norma reemplaza las siguientes: NIC 18 "Ingresos", NIC 11 "Contratos de Construcción", CINIIF 13 "Programas de Fidelización de Clientes", CINIIF 15</p>

<i>Norma de Información Financiera</i>	<i>Tema de la enmienda</i>	<i>Detalle</i>
		"Acuerdos para Construcción de Inmuebles", CINIIF 18 "Transferencias de Activos procedentes de Clientes", Interpretación SIC 31 "Permutas de Servicios de Publicidad"

*THEVOZ SAS anticipa que la adopción de estos estándares e interpretaciones emitidas por el IASB aún no vigentes en Colombia, mencionadas anteriormente, no tendría un impacto material sobre los estados financieros.*

**5.2 Incorporadas en Colombia a partir del 1 de enero de 2019 – Decretos 2496 de 2015 y 2170 de 2017 - Con estos decretos, a partir del 1 de enero de 2019 entrarán a regir las siguientes normas en el marco técnico normativo que contiene algunas enmiendas emitidas por el IASB en el segundo semestre de 2016, permitiendo su aplicación anticipada:**

<i>Norma de Información Financiera</i>	<i>Tema de la enmienda</i>	<i>Detalle</i>
<i>NIIF 2 – Pagos basados en Acciones</i>	<i>Clasificación y Medición de Operaciones de Pago Basadas en Acciones</i>	<p><i>La NIIF 2 no contenía ninguna orientación sobre la forma en que las condiciones de consolidación de beneficios afectan al valor razonable de los pasivos por pagos basados en acciones liquidados en efectivo. El IASB ha agregado una guía que introduce los requisitos contables para pagos basados en acciones basados en efectivo que siguen el mismo enfoque utilizado para los pagos basados en acciones basados en acciones.</i></p> <p><i>Entrada en vigencia Enero de 2018</i></p>
<i>NIIF 4 - Contrato de Seguro</i>  <i>NIIF 9 – Instrumentos Financieros</i>	<i>Solucionar las diferentes fechas de vigencias</i>	<p><i>Ofrece dos opciones para las entidades que emiten contratos de seguros dentro del alcance de la NIIF 4:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li><i>• Una opción que permite a las entidades reclasificar, de la utilidad o pérdida a otro resultado integral, parte de los ingresos o gastos derivados de activos financieros designados; llamado enfoque de superposición.</i></li> <li><i>• Una exención temporal facultativa de la aplicación de la NIIF 9 para las entidades cuya actividad predominante es la emisión de contratos dentro del alcance de la NIIF 4; llamado enfoque de diferimiento.</i></li> </ul> <p><i>La aplicación de ambos enfoques es opcional y se permite a una entidad dejar de aplicarlos antes de</i></p>

<b>Norma de Información Financiera</b>	<b>Tema de la enmienda</b>	<b>Detalle</b>
		<p>que se aplique la nueva norma de contratos de seguro.</p> <p>Entrada en vigencia Enero de 2018</p>
<p><b>NIIF 16 - Arrendamientos</b></p>	<p><b>Emisión nueva norma</b></p>	<p>Establece principios para el reconocimiento, medición, presentación y divulgación de los arrendamientos, con el objetivo de asegurar que los arrendatarios y los arrendadores proporcionen información relevante que represente fielmente dichas transacciones.</p> <p>La NIIF 16 reemplaza las siguientes normas e interpretaciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• NIC 17 Arrendamientos</li> <li>• CINIIF 4 Determinación de si un Acuerdo contiene un Arrendamiento</li> <li>• SIC-15 Arrendamientos Operativos - Incentivos</li> <li>• SIC-27 Evaluación de la sustancia de las transacciones que implican la forma jurídica de un contrato de arrendamiento</li> </ul> <p>Entrada en vigencia Enero de 2019</p>
<p><b>NIC 40 - Propiedades de Inversión</b></p>		<p>Las enmiendas aclaran que una transferencia hacia o desde propiedades de inversión requiere una evaluación de si una propiedad cumple, o ha dejado de cumplir, la definición de propiedad de inversión, respaldada por evidencia observable de que se ha producido un cambio en el uso. Adicionalmente, las modificaciones aclaran que las situaciones enumeradas en la NIC 40 no son exhaustivas y que el cambio de uso es posible para las propiedades en construcción (es decir, que un cambio en el uso no se limita a las propiedades terminadas)</p> <p>Entrada en vigencia Enero de 2018</p>
<p><b>Mejoras Anuales Ciclo 2014 - 2016</b></p>		<p>Las modificaciones a la NIIF 1 "Adopción por Primera Vez" eliminan ciertas exenciones a corto plazo en la NIIF 1 porque el período de presentación de informes al que se aplicaron las exenciones ya ha pasado. Como tal, estas</p>

<i>Norma de Información Financiera</i>	<i>Tema de la enmienda</i>	<i>Detalle</i>
		<p>exenciones ya no son aplicables.</p> <p>Las enmiendas a la NIC 28 "Inversiones en Asociadas y Negocios Conjuntos" aclaran que la opción para medir inversiones en asociadas y negocios conjuntos a valor razonable a través de ganancias o pérdidas, está disponible por separado para cada asociado o negocio conjunto, y esa elección debe hacerse al reconocimiento inicial del asociado o empresa conjunta, es aplicable para una organización de capital de riesgo y otras entidades similares.</p>

**5.3 Emitidas por el IASB no Incorporadas en Colombia – Las siguientes normas han sido emitidas por el IASB pero aún no han sido incorporadas por Decreto en Colombia:**

<i>Norma de Información Financiera</i>	<i>Tema de la enmienda</i>	<i>Detalle</i>
<i>NIIF 9 – Instrumentos Financieros</i>	<i>Prepago con características de compensación negativa</i>	<p>Enmienda los requisitos existentes en la NIIF 9 con respecto a los derechos de terminación de un contrato, para permitir la medición a costo amortizado (o, dependiendo del modelo comercial, a valor razonable a través de otro resultado integral) incluso en el caso de pagos de compensación negativos.</p> <p>Adicionalmente, incluyen una aclaración con respecto a la contabilización de una modificación o canje de un pasivo financiero medido al costo amortizado que no da como resultado la baja en cuentas del pasivo financiero.</p> <p>Entrada en vigencia Enero de 2019</p>
<i>NIIF 17 Contratos de Seguro</i>	<i>Emisión nueva norma</i>	<p>Establece los principios para el reconocimiento, medición, presentación y divulgación de los contratos de seguro dentro del alcance de la Norma.</p> <p>Su objetivo es asegurar que una entidad proporcione información relevante que represente fielmente los contratos de seguros. Esta información proporciona una base para que los usuarios de los estados financieros evalúen el efecto que los contratos de seguro tienen sobre la situación financiera, el rendimiento financiero y los</p>

<b>Norma de Información Financiera</b>	<b>Tema de la enmienda</b>	<b>Detalle</b>
		<p><i>flujos de efectivo de la entidad.</i></p> <p><i>Entrada en vigencia Enero de 2021</i></p>
<p><b>CINIIF 22 –</b></p> <p><i>Transacciones en Moneda Extranjera y Contraprestaciones Anticipadas</i></p>		<p><i>Esta Interpretación aborda la forma de determinar la fecha de la transacción a efectos de establecer la tasa de cambio a usar en el reconocimiento inicial del activo, gasto o ingreso relacionado (o la parte de estos que corresponda), en la baja en cuentas de un activo no monetario o pasivo no monetario que surge del pago o cobro de la contraprestación anticipada en moneda extranjera.</i></p> <p><i>Entrada en vigencia Enero de 2018</i></p>
<p><b>CINIF 23 –</b></p> <p><i>Incertidumbres frente a los Tratamientos del Impuesto a las Ganancias</i></p>		<p><i>Esta Interpretación aclara cómo aplicar los requerimientos de reconocimiento y medición de la NIC 12 cuando existe incertidumbre frente a los tratamientos del impuesto a las ganancias. En esta circunstancia, una entidad reconocerá y medirá su activo o pasivo por impuestos diferidos o corrientes aplicando los requerimientos de la NIC 12 sobre la base de la ganancia fiscal (pérdida fiscal), bases fiscales, pérdidas fiscales no utilizadas, créditos fiscales no utilizados y tasas fiscales determinadas aplicando esta Interpretación.</i></p> <p><i>Entrada en vigencia Enero de 2019</i></p>

*THEVOZ SAS realizará la cuantificación del impacto sobre los estados financieros, una vez sea emitido el Decreto que las incorpore en el Marco Técnico Normativo Colombiano.*

### Anexo 4. Ingresos/ventas del primer año

	NOMBRE DEL PRODUCTO O SERVICIO	CANTIDADES	PRECIO DE VENTA UNITARIO SIN IVA	INGRESOS TOTALES	AÑO:
1	El Locutorio en la U	100,00	800,000.00	\$ 80,000,000	100%
2				\$ -	0%
3				\$ -	0%
4				\$ -	0%
5				\$ -	0%
6				\$ -	0%
7				\$ -	0%
8				\$ -	0%
9				\$ -	0%
10				\$ -	0%
	<b>TOTAL</b>			<b>\$ 80,000,000</b>	<b>100%</b>

	NOMBRE DEL PRODUCTO SERVICIO	CANTIDADES	COSTO UNITARIO DEL POTO O SERVICIO	COSTOS TOTALES	
1	El Locutorio en la U	100	368,000.00	\$ 36,800,000	100%
2		0		\$ -	0%
3		0		\$ -	0%
4		0		\$ -	0%
5		0		\$ -	0%
6		0		\$ -	0%
7		0		\$ -	0%
8		0		\$ -	0%
9		0		\$ -	0%
10		0		\$ -	0%
	<b>TOTAL</b>			<b>\$ 36,800,000</b>	<b>100%</b>

	PROYECCIONES				
AÑO	2020	2021	2022	2023	2024
VENTAS ANUALES	\$ 80,000,000.0	\$ 93,694,720.0	\$ 113,136,374.4	\$ 143,230,660.0	\$ 185,225,876.6
COSTOS ANUALES	\$ 36,800,000.0	\$ 42,864,640.0	\$ 51,266,109.4	\$ 63,980,104.6	\$ 81,177,966.7
MARGEN OPERATIVO	<b>\$ 43,200,000.0</b>	<b>\$ 50,830,080.0</b>	<b>\$ 61,870,265.0</b>	<b>\$ 79,250,545.4</b>	<b>\$ 104,047,919.9</b>

**CRECIMIENTO PORCENTUAL EN VTAS  
(CANTIDADES)**

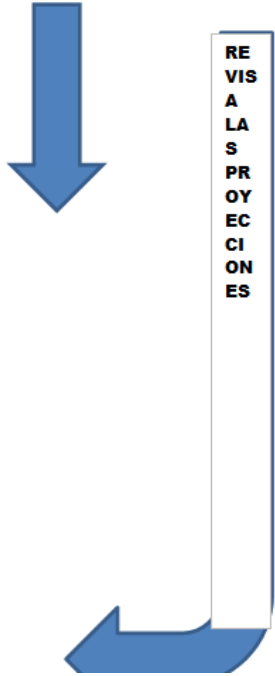
2021	2022	2023	2024
12.0%	15.0%	20.0%	22.0%
5.0%	8.0%	10.0%	15.0%
0%	0%	0%	0%
0%	0%	0%	0%
0%	0%	0%	0%
0%	0%	0%	0%
0%	0%	0%	0%
0%	0%	0%	0%
0%	0%	0%	0%
0%	0%	0%	0%

**ANO BASE** 2020

ANO	2021	2022	2023	2024
INFLACION	4.6%	5.0%	5.5%	6.0%
IPP	4.0%	4.0%	4.0%	4.0%

**TASA IMPTO RENTA** 34.0%

**VOLVER AL MENÚ**



## Anexo 5. Inversión total y necesidades de financiación

TOTAL INVERSIONES \$ -

### CALCULO DEL CAPITAL DE TRABAJO INICIAL

	MESES	VALOR
COSTOS OPERATIVOS	12.00	\$ 36,800,000.00
NÓMINAS		\$ -
MARKETING MIX	12.00	\$ -
GASTOS FIJOS	-	\$ -
<b>TOTAL</b>		<b>\$ 36,800,000.00</b>

TOTAL INVERSIÓN \$ 36,800,000.00  
 APOORTE DE LOS EMPRENEDORES \$ -  
 PRÉSTAMO A SOLICITAR \$ 36,800,000.00

TASA DE INT ANUAL CRÉDITO

5.00%

AÑOS DE CRÉDITO

5

### CALCULO DEL PRÉSTAMO

	inicial	interés	amort	cuota	final
<b>AÑO 0</b>					\$ 36,800,000.0
<b>2020</b>	\$ 36,800,000.0	\$ 1,840,000.0	\$ 6,659,872.6	\$ 8,499,872.6	\$ 30,140,127.4
<b>2021</b>	\$ 30,140,127.4	\$ 1,507,006.4	\$ 6,992,866.2	\$ 8,499,872.6	\$ 23,147,261.2
<b>2022</b>	\$ 23,147,261.2	\$ 1,157,363.1	\$ 7,342,509.5	\$ 8,499,872.6	\$ 15,804,751.7
<b>2023</b>	\$ 15,804,751.7	\$ 790,237.6	\$ 7,709,635.0	\$ 8,499,872.6	\$ 8,095,116.7
<b>2024</b>	\$ 8,095,116.7	\$ 404,755.8	\$ 8,095,116.7	\$ 8,499,872.6	\$ -

Anexo 6. Balance

	BALANCE					
	AÑO 0	2020	2021	2022	2023	2024
		ACTIVO				
CAJA/BANCOS	\$ 36,800,000.00	\$ 34,700,127.43	\$ 33,988,574.86	\$ 36,111,805.62	\$ 43,927,254.92	\$ 58,457,304.22
FIJO NO DEPRECIABLE	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
FIJO DEPRECIABLE	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
DEPRECIACIÓN ACUMULADA	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
ACTIVO FIJO NETO	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>\$ 36,800,000.00</b>	<b>\$ 34,700,127.43</b>	<b>\$ 33,988,574.86</b>	<b>\$ 36,111,805.62</b>	<b>\$ 43,927,254.92</b>	<b>\$ 58,457,304.22</b>
		PASIVO				
Impuestos X Pagar	\$ 0	\$ 1,550,400.0	\$ 3,686,046.6	\$ 6,904,398.3	\$ 12,182,927.0	\$ 19,875,483.4
TOTAL PASIVO CORRIENTE	\$ -	\$ 1,550,400.0	\$ 3,686,046.6	\$ 6,904,398.3	\$ 12,182,927.0	\$ 19,875,483.4
Obligaciones Financieras	\$ 36,800,000.00	\$ 30,140,127.43	\$ 23,147,261.23	\$ 15,804,751.72	\$ 8,095,116.73	\$ -
<b>PASIVO</b>	<b>\$ 36,800,000.00</b>	<b>\$ 31,690,527.43</b>	<b>\$ 26,833,307.86</b>	<b>\$ 22,709,150.05</b>	<b>\$ 20,278,043.72</b>	<b>\$ 19,875,483.43</b>
		PATRIMONIO				
Capital Social	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Utilidades del Ejercicio	\$ 0	\$ 3,009,600.0	\$ 7,155,267.0	\$ 13,402,655.6	\$ 23,649,211.2	\$ 38,581,820.8
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ 3,009,600.00</b>	<b>\$ 7,155,266.99</b>	<b>\$ 13,402,655.57</b>	<b>\$ 23,649,211.20</b>	<b>\$ 38,581,820.79</b>
<b>TOTAL PAS + PAT</b>	<b>\$ 36,800,000.00</b>	<b>\$ 34,700,127.43</b>	<b>\$ 33,988,574.86</b>	<b>\$ 36,111,805.62</b>	<b>\$ 43,927,254.92</b>	<b>\$ 58,457,304.22</b>

## Anexo 7. Flujo de caja

	FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO:					
	CAPITAL INVERTIDO					
	AÑO 0	2020	2021	2022	2023	2024
Activos Corrientes	\$ 36,800,000	\$ 34,700,127	\$ 33,988,575	\$ 36,111,806	\$ 43,927,255	\$ 58,457,304
Pasivos Corrientes	\$ -	\$ 1,550,400	\$ 3,686,047	\$ 6,904,398	\$ 12,182,927	\$ 19,875,483
<b>KTNO</b>	<b>\$ 36,800,000</b>	<b>\$ 33,149,727</b>	<b>\$ 30,302,528</b>	<b>\$ 29,207,407</b>	<b>\$ 31,744,328</b>	<b>\$ 38,581,821</b>
<b>Activo Fijo Neto</b>	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Depreciación Acumulada	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>Activo Fijo Bruto</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>
<b>Total Capital Operativo Neto</b>	<b>\$ 36,800,000</b>	<b>\$ 33,149,727</b>	<b>\$ 30,302,528</b>	<b>\$ 29,207,407</b>	<b>\$ 31,744,328</b>	<b>\$ 38,581,821</b>

**Anexo 8. Cálculo del flujo de caja libre**

	<b>CALCULO DEL FLUJO DE CAJA LIBRE</b>									
EBIT	\$	6,400,000.0	\$	12,348,320.0	\$	21,464,417.0	\$	36,622,375.8	\$	58,862,060.1
Impuestos	\$	2,176,000.0	\$	4,198,428.8	\$	7,297,901.8	\$	12,451,607.8	\$	20,013,100.4
<b>NOPLAT</b>	\$	4,224,000.0	\$	8,149,891.2	\$	14,166,515.2	\$	24,170,768.0	\$	38,848,959.6
Inversión Neta	\$	3,650,272.6	\$	2,847,199.2	\$	1,095,120.9	\$	-2,536,920.6	\$	-6,837,492.8
<b>Flujo de Caja Libre del período</b>	\$	<b>7,874,273</b>	\$	<b>10,997,090</b>	\$	<b>15,261,636</b>	\$	<b>21,633,847</b>	\$	<b>32,011,467</b>