



**Diseño de una nueva línea de negocio de comunicación estratégica para la
sostenibilidad para la empresa RNA Soluciones Estratégicas**

Andrea Ramírez Jiménez

Universidad EAN

Facultad de Humanidades y Ciencias Sociales

Maestría en Comunicación Estratégica

Bogotá, Colombia

2023

Diseño de una nueva línea de negocio de comunicación estratégica para la sostenibilidad para la empresa RNA Soluciones Estratégicas

Andrea Ramírez Jiménez

Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de:

Magister en Comunicación Estratégica

Directora:

Jazmín Galvis Ardila

Codirector

Oscar Giraldo

Modalidad:

Trabajo Dirigido

Universidad EAN

Facultad de Humanidades y Ciencias Sociales

Maestría en Comunicación Estratégica

Bogotá, Colombia

2023

Nota de aceptación:

Firma del jurado

Firma del jurado

Firma del director del trabajo de grado

Ciudad, día/mes/año

Dedicatoria

Le dedico este trabajo a mis hijos, a Nicolás por esperarme y apoyarme siempre y a María Antonia por acompañarme con su ternura en mi vientre durante este 2023. A mi hermano Kikito que está en el cielo, por hacer un gran esfuerzo y creer en mí.

Agradecimientos

Agradezco a Dios que me dio la oportunidad de estudiar esta maestría en Comunicación Estratégica, a mi esposo y a mi familia por apoyarme en este proceso maravilloso de aprendizaje personal y profesional, a todos los profesores de la Universidad EAN, que con sus aportes, conocimientos y experiencias nutrieron directa o indirectamente este trabajo, especialmente a mi directora Jazmín Galvis-Ardila, al profesor de Vocería William Herrera, al profesor de Pensamiento Estratégico y Gerencia Global Javier Ospina Bermeo, al profesor de Habilidades Gerenciales César Nieto Licht y al profesor Miguel Ángel Zúñiga de Iniciativa y Emprendimiento Sostenible. A todos ellos, muchas gracias.

Resumen

Actualmente las empresas han visto la necesidad de comunicar sus objetivos, valores y planes estratégicos. Sin embargo, muchas aún no saben cómo abordarlos adecuadamente con sus diversos grupos de interés. A medida que la sostenibilidad ha tomado fuerza y se ha convertido en una tendencia mundial, muchas empresas han buscado la forma de implementarla en sus negocios, ya sea por moda, estrategia o porque es parte de su esencia. Estas acciones de sostenibilidad pueden ofrecer beneficios a las empresas si se integran adecuadamente con la comunicación estratégica.

Estudios de Oxford Economics y SAP (2022) enfatizan en que esta creciente tendencia hacia la implementación de sostenibilidad en las empresas debe estar acompañada de una comunicación efectiva, pues la falta de comunicación de estos planes acaba con el éxito de la sostenibilidad, la cual mejora la reputación de las marcas, el relacionamientos con los diferentes *stakeholders* y por ello deben ser parte de la planeación estratégica de las compañías.

Esta investigación se realizó bajo la metodología de enfoque híbrida tipo exploratoria no experimental, mediante la cual se aborda la intersección de la comunicación estratégica y la sostenibilidad, y propone como objetivo la proyección del diseño de una nueva línea de negocio en comunicación estratégica para la sostenibilidad para la agencia RNA Soluciones Estratégicas. La propuesta surge gracias a los resultados obtenidos, los cuales concluyen, entre otros, que el mercado colombiano carece de agencias especializadas en comunicación para la sostenibilidad, también que tanto comunicación como sostenibilidad son transversales en las organizaciones y que la una debe estar acompañada y complementada por la otra. Esta es una oportunidad que puede aprovechar RNA para cubrir esta brecha, ofreciendo un servicio integral en comunicación estratégica sostenible.

Palabras clave: comunicación estratégica, sostenibilidad, reputación, relacionamiento, estrategia, planeación.

Abstract

Currently, companies have seen the need to communicate their objectives, values, and strategic plans. However, many still do not know how to address it adequately with their various stakeholders. As sustainability has been gaining momentum and has become a global trend, many companies have been looking for ways to implement it in their business, whether it is a fashion, a strategy, or because it is part of their core business. These sustainability actions can offer benefits to companies if they are correctly integrated with strategic communication.

Studies by Oxford Economics and SAP (2022) emphasize that this growing trend towards the implementation of sustainability in companies must be accompanied by effective communication, as the lack of communication of these plans puts an end to the success of sustainability, which improves the reputation of brands, the relationship with different *stakeholders* and therefore should be part of the strategic planning of companies.

This research was conducted using a non-experimental exploratory hybrid approach methodology, which addresses the intersection of strategic communication and sustainability, and proposes as an objective the projection of the design of a new line of business in strategic communication for sustainability for the agency RNA Soluciones Estratégicas. The proposal arises thanks to the results obtained, which concluded, among other things, that the Colombian market lacks agencies specialized in communication for sustainability, and also that both communication and sustainability are transversal in organizations, and that one should be accompanied and complemented by the other. This is an opportunity that RNA can take advantage of to fill this gap, offering a comprehensive service in strategic sustainable communication.

Keywords: strategic communication, sustainability, reputation, relationship, strategy, planning.

Contenido

Resumen	6
Abstract	10
Lista de Figuras	14
Lista de Tablas.....	11
Introducción	12
2. Objetivos	15
2.1. <i>Objetivo general</i>	15
2.2. <i>Objetivos específicos</i>	15
3. Justificación.....	16
4. Marco Institucional	19
4.1 <i>Reseña histórica</i>	19
4.2 <i>Plataforma estratégica RNA Soluciones Estratégicas</i>	19
4.3 <i>Productos y servicios</i>	20
4.4 <i>Posición en el mercado</i>	20
5. Marco Teórico	23
5.1 <i>Comunicación estratégica</i>	23
5.2 <i>Sostenibilidad</i>	25

Diseño de una nueva línea de comunicación estratégica para la sostenibilidad para la empresa RNA Soluciones Estratégicas	12
5.3. <i>Pacto Global de Naciones Unidas: la visión para las organizaciones sostenibles y los gobiernos</i>	27
5.4. <i>Agenda 2030 sobre Desarrollo Sostenible</i>	28
5.5. <i>Global Reporting Initiative GRI</i>	32
5.6. <i>Sostenibilidad empresarial</i>	32
5.7. <i>Comunicación estratégica para la sostenibilidad</i>	34
5.7.1 <i>Coherencia en la comunicación estratégica para la sostenibilidad</i>	37
5.7.2 <i>Beneficios de la comunicación estratégica para la sostenibilidad</i>	38
6. Diseño Metodológico	40
6.1. <i>Diseño de la investigación</i>	40
7. Diagnóstico Organizacional	42
7.1 <i>Benchmarking</i>	42
7.1.1 <i>Resultados del benchmarking</i>	44
7.1.2 <i>Análisis de los resultados de investigación de benchmarking sobre agencias de comunicación colombianas</i>	44
7.1.3 <i>Análisis de resultados de agencias de comunicación regionales latinoamericanas</i>	46
7.1.4 <i>Resultados análisis agencias de comunicación españolas</i>	47
7.1.5 <i>Procesamiento de datos estadísticos y análisis agencias de comunicación colombianas, Latinoamericanas y de España</i>	48
7.2 <i>Análisis de entrevistas con expertos</i>	58
7.2.1 <i>Elementos en común entrevistas con expertos</i>	60
7.3 <i>Sondeo potencial del público objetivo</i>	60

Diseño de una nueva línea de comunicación estratégica para la sostenibilidad para la empresa RNA Soluciones Estratégicas	13
7.3.1 <i>Procesamiento de datos estadísticos y análisis de sondeo</i>	63
7.4 <i>DOFA RNA Soluciones Estratégicas</i>	67
7.4.1 <i>Estrategias DOFA</i>	68
8. Plan de intervención	69
8.1 <i>Metodología propuesta</i>	69
8.2 <i>Lienzo de CANVAS sostenible de la nueva línea de negocio</i>	70
Conclusiones y Recomendaciones	72
Referencias	74
A. Anexos	82

Lista de Figuras

	Pág.
Figura 1. <i>Objetivos de Desarrollo Sostenible.</i>	29
Figura 2. <i>Modelo de grupos de interés de Dell.</i>	333
Figura 3. <i>Variables categóricas de las empresas analizadas: tipos de agencia, ubicación y servicios.</i>	48
Figura 4. <i>Variables categóricas de empresas agencias colombianas, latinoamericanas y españolas analizadas: ingresos 2021, promesa de valor y ventaja competitiva.</i>	49
Figura 5. <i>Plano factorial de categorías de agencias colombianas, latinoamericanas y españolas analizadas.</i>	¡Error! Marcador no definido. 1
Figura 6. <i>Mapa relacional de categorías con interrelaciones de agencias colombianas, latinoamericanas y españolas analizadas.</i>	¡Error! Marcador no definido. 3
Figura 7. <i>Mapa relacional de agencias colombianas, latinoamericanas y españolas analizadas.</i>	¡Error! Marcador no definido. 5
Figura 8. <i>Análisis relacional del benchmarking de agencias colombianas, latinoamericanas y españolas analizadas.</i>	577
Figura 9. <i>Sondeo número de empleados y tipos de empresas.</i>	611
Figura 10. <i>Sondeo ODS declarados y Oficina de Comunicaciones.</i>	622
Figura 11. <i>Sondeo Servicios de agencia de comunicaciones.</i>	622
Figura 12. <i>Plano factorial de categorías del sondeo.</i> ... ¡Error! Marcador no definido.	3
Figura 13. <i>Mapa de categorías con interrelaciones del sondeo.</i>	643
Figura 14. <i>Análisis relacional del sondeo</i>	¡Error! Marcador no definido. 5
Figura 15. <i>DOFA RNA Soluciones Estratégicas.</i>	¡Error!
Marcador no definido. 7	
Figura 16. <i>Estrategias DOFA.</i>	68

Figura 17. *Propuesta de metodología para establecer una nueva línea de negocio de comunicación estratégica para la sostenibilidad para RNA Soluciones Estratégicas.....69*

Figura 18. *Lienzo de CANVAS sostenible para la nueva línea de negocio comunicación estratégica sostenible para RNA Soluciones Estratégicas.....70*

Lista de Tablas

	Pág.
Tabla 1. <i>Definición, características y muestra de la población objeto de estudio</i>	41
Tabla 2. <i>Etapas del proceso de diagnóstico y metodología</i>	422
Tabla 3. <i>Ficha técnica benchmarking.</i>	433
Tabla 4. <i>Ficha técnica de entrevistas con expertos</i>	588
Tabla 5. <i>Ficha técnica sondeo de investigación RNA Soluciones Estratégicas</i>	633

Introducción

Existe en las organizaciones la necesidad de comunicar los planes estratégicos, los objetivos, los valores y mucho más. Sin embargo, muchas de ellas no saben cómo hacerlo, cómo abordar esa comunicación de acuerdo con los diferentes públicos de interés. También muchas de ellas están trabajando en la elaboración e implementación de sus planes de sostenibilidad para hacer que sus negocios y productos impacten menos al medio ambiente, esto se da, en algunos casos, porque es una tendencia global y entonces las empresas necesitan seguirla, otras lo hacen porque hace parte de su concepción estratégica y algunas porque está en su ADN.

En cualquiera de los casos, la sostenibilidad tiene sus réditos para las compañías si se hace de la forma correcta, y si involucra a la comunicación estratégica en su elaboración, gestión e implementación. Es así como la sostenibilidad no puede estar desligada de la comunicación estratégica, dado que ambas son transversales en las organizaciones como lo afirma Oxford Economics y SAP (2022) quien asegura que, en la actualidad, las compañías están viendo la necesidad de transformar sus procesos con el fin de ser sostenibles económica, social y ambientalmente, al igual que toda su cadena de suministro.

De acuerdo con esta investigación de Oxford Economics y SAP, el 80 % de los ejecutivos encuestados, aseguran que implementar planes de sostenibilidad mejora la reputación de sus marcas y para ellos es importante comunicarlo a sus grupos de interés, porque la falta de comunicación de sus planes acaba con el éxito de la sostenibilidad.

Y así también lo asegura Carpio (2015) cuando afirma “Las empresas han descubierto que la comunicación es una herramienta eficaz para una buena conducción y administración de las organizaciones” (pág. 26).

Esta necesidad y carencia de comunicación de la sostenibilidad es la base de este trabajo de investigación, el cual tiene como objetivo principal la proyección del diseño de una nueva línea de negocio de comunicación estratégica para la sostenibilidad para la agencia RNA Soluciones Estratégicas, la cual quiere ampliar su portafolio de servicios y ofrecer valor a sus clientes con

asesorías integrales de comunicación estratégica para la sostenibilidad, porque como dice Uribe (2020) “Un proceso eficaz de comunicación crea confianza y apoya la creación de valor a través de la gestión integrada del desempeño” (pág. 57). Además, es la base de los procesos de toma de decisiones sostenibles, facilita el desarrollo organizacional, mejora el relacionamiento, y atrae inversionistas y socios comerciales, entre muchos otros.

Para el desarrollo de este trabajo de investigación se utilizó una metodología de enfoque híbrida tipo exploratorio no experimental, la cual, y de acuerdo con Hernández *et al* (2014) consiste en realizar estudios en los que no se hacen variar en forma intencional las variables independientes para ver su efecto sobre otras variables, afirmando que “En un estudio no experimental no se genera ninguna situación, sino que se observan situaciones ya existentes, no provocadas intencionalmente en la investigación por quien la realiza” (pág. 152). En la investigación no experimental las variables independientes ocurren y no es posible manipularlas.

Con base en estos conceptos y definiciones, esta investigación propone analizar las variables de comunicación estratégica, de sostenibilidad y desarrollo sostenible, de publicidad y de gobierno corporativo a través de tres instrumentos que han sido valiosos para este trabajo, como lo son: *benchmarking* a través de un diario del observador de campo semiestructurado; entrevistas con expertos en comunicación estratégica, de sostenibilidad, empresarios y expertos gremiales, y un sondeo de datos firmográficos con empresas públicas y privadas. Del análisis se puede concluir que en Colombia existe una carencia de agencias de comunicaciones con enfoque hacia la sostenibilidad, que solo una pocas prestan ese tipo de servicios y que esta situación se convierte en una oportunidad para RNA Soluciones Estratégicas de entrar al mercado con esa nueva línea de negocio por las necesidades del mismo, por la poca competencia y por las condiciones y capacidades de RNA. También se puede concluir que la comunicación estratégica es fundamental para estructurar, gestionar e implementar los planes de sostenibilidad de las compañías porque las dos son transversales dentro de las organizaciones, además porque no basta con informar lo que se hace en sostenibilidad, realizar

actividades filantrópicas o solo presentar reportes, la comunicación estratégica para la sostenibilidad va más allá y debe enfocarse hacia el relacionamiento con los diferentes públicos de interés, su entendimiento, el involucramiento de los colaboradores, el manejo y mejoramiento de la reputación y acciones que impacten positivamente la triple cuenta de sostenibilidad, ambiental, social y económica de las compañías, y además, porque quien no comunica estratégicamente lo que hace no existe en el mercado, entre otras.

Finalmente, este análisis también concluye que existe un mercado potencial de empresas medianas que está desatendido y que tiene necesidades por suplir en materia de comunicaciones estratégica para la sostenibilidad, al que RNA puede llegar con su nueva línea de negocio.

2. Objetivos

2.1. Objetivo general

Proyectar el diseño de una nueva línea de negocio de comunicación estratégica para la sostenibilidad con el fin de ampliar el portafolio de servicios de la empresa RNA Soluciones Estratégicas.

2.2. Objetivos específicos

1. Investigar referencias y antecedentes para la proyección de una línea de negocios en comunicación estratégica para la sostenibilidad en empresas de comunicación similares a RNA.
2. Analizar la pertinencia de esta nueva línea de negocio en la dinámica actual del mercado de las agencias asesoras de comunicaciones estratégicas en el país.
3. Proyectar una metodología para una consultoría en comunicación estratégica para la sostenibilidad para RNA.

3. Justificación

Diariamente, las empresas tienen la necesidad de comunicar a sus diferentes públicos internos y externos su plataforma estratégica, sus objetivos, valores, entre otros. Para eso existe la Oficina de Comunicaciones, quien se encarga de liderar las comunicaciones en la compañía y poner en marcha el PEC (Plan Estratégico de Comunicaciones). Aunque también en muchas compañías no existe la Oficina de Comunicaciones, sino que de estos temas se encarga en área de Mercadeo y en otras, ni siquiera existe ninguna de las dos.

En cualquiera de los casos las compañías necesitan del apoyo de asesores externos o agencias de comunicaciones quienes aportan conocimiento, experiencia, creatividad y puntos de vista diferentes para ejecutar su plan de comunicación estratégica.

Tal como dice Carpio (2015) “Las empresas han descubierto que la comunicación es una herramienta eficaz para una buena conducción y administración de las organizaciones” (pág. 26).

La comunicación corporativa debe ser integral, estratégica y sostenible, porque no se trata solo de informar a los grupos de interés sobre lo que hace la compañía o entregar a los medios las mejores cifras, o contarles a los colaboradores sobre los planes de bienestar que se tiene para ellos ni tampoco de hacer videos y generar contenido para tener presencia en redes sociales. Todo debe corresponder a la firme convicción de entender que las comunicaciones son parte fundamental y transversal en una compañía. Y para eso, hay que construirlas, entender el mercado de la compañía, conocer los diferentes públicos, prepararse y actuar.

Desde hace algunos años se viene desarrollando una fuerte tendencia en la que las empresas están pensando en implementar procesos de sostenibilidad o ya los están implementando, tal y como dice una investigación de Oxford Economics y SAP (2022) quien asegura que, en la actualidad, las compañías están viendo la necesidad de transformar sus procesos con el fin de ser sostenibles económica, social y ambientalmente, al igual que toda su cadena de suministro.

De acuerdo con la investigación de Oxford Economics y SAP, el 80 % de los ejecutivos encuestados, aseguran que implementar planes de sostenibilidad mejora la reputación de sus marcas y para ellos es importante comunicarlo a todos sus *stakeholders*. De hecho, aseguran que la falta de comunicación de sus planes acaba con el éxito de la sostenibilidad.

Es de aquí y de la experiencia recorrida durante estos años de donde surge la necesidad de plantear una nueva línea de negocio para el portafolio de servicios de RNA Soluciones, en donde la comunicación para la sostenibilidad llegue a esas empresas que necesiten comunicar sus planes y procesos de sostenibilidad a sus diferentes grupos de interés, porque no basta con implementarlo y no aprovechar sus resultados. Hay que comunicarlo, por varias razones, según Uribe (2020) “Un proceso eficaz de comunicación crea confianza y apoya la creación de valor a través de la gestión integrada del desempeño” (pág. 57). Además, es la base de los procesos de toma de decisiones sostenibles, facilita el desarrollo organizacional, mejora el relacionamiento, y atrae inversionistas y socios comerciales, entre muchos otros.

Implementar un buen plan de sostenibilidad también genera mayor satisfacción en los empleados, mejora la relación con los grupos de interés y muestra buenos indicadores de reputación positiva (Epstein, 2009, pág. 275). Para lograr este éxito como lo plantea la investigación de Oxford (2022), hay que comunicarlo, y hacerlo estratégicamente, de manera sostenible, así como lo plantea Garrido (2017) quien asegura que la comunicación debe ser estratégica, pensada en objetivos de mediano y largo plazo para lograr una ventaja sostenible tanto en los mensajes como en la rentabilidad, entre otros. O como lo define Pérez (2012) quien dice que la comunicación estratégica fue concebida como el camino para llegar a la meta.

Los estudios de la Maestría en Comunicación Estratégica de la Universidad EAN permiten abordar la comunicación para la sostenibilidad como una herramienta fundamental en la construcción de conocimiento, pero también para apoyar a las empresas a definir sus objetivos, lograr metas, cumplir indicadores y aportar en la consolidación de compañías con gobiernos corporativos holísticos, con visiones amplias sobre los resultados positivos que se pueden

generar y alcanzar en materia de reputación, clima laboral, liderazgo, ética empresarial, proyección empresarial y por supuesto sostenibilidad, entre otros.

Por eso, la necesidad de RNA Soluciones Estratégicas de diseñar una nueva línea de negocio de comunicación estratégica para la sostenibilidad que le permita hacer estos aportes a las diferentes empresas clientes, pero que, además, le permitirá a RNA integrarla y ampliar su portafolio de servicios de producción de contenidos estratégicos audiovisuales multiplataforma y multiformato, y de diseño y planeación de proyectos estratégicos para hacer uno más integral que se ajuste a las necesidades actuales de los clientes.

Integralidad de la que actualmente carece el mercado, pues muchas agencias solo prestan servicios de prensa libre y estrategias digitales para redes sociales, otras solo hacen producción de televisión o contenido audiovisual y otras solo se dedican a hacer eventos.

En este caso, RNA ve la oportunidad de integrar los diferentes frentes de la comunicación y ofrecer a sus clientes los tres servicios: comunicación estratégica para la sostenibilidad, producción de contenidos estratégicos audiovisuales, y diseño y planeación de proyectos estratégicos a través de eventos presenciales, virtuales e híbridos, como un servicio que viene creciendo desde la pandemia y que apunta a permanecer y fortalecerse.

Así como lo muestra el Informe de Análisis de Tendencias, Participación y Tamaño del Mercado de Eventos Virtuales realizado por la compañía Grand View Research quien asegura que “El tamaño del mercado global de eventos virtuales se valoró en USD 114 120 millones en 2021 y se prevé que se expanda a una tasa de crecimiento anual compuesta (CAGR) del 21,4 % entre 2022 y 2030” (Grand View Research, 2022).

Este portafolio de servicios como un todo que integra y se complementa en estrategia, diseño, concepto, creatividad, planeación, realización, producción e implementación. De esta manera, se le ofrece al cliente la opción de contratar a un solo proveedor que preste sus servicios en la transversalidad de su Plan Estratégico de Comunicaciones y de sostenibilidad.

4. Marco Institucional

4.1 Reseña histórica

En 2010 se reunieron tres amigos comunicadores, que trabajaban en diferentes empresas de televisión, con la idea de obtener ingresos extras realizando videos para diferentes clientes. Por la época, las empresas donde trabajaban dichos amigos estaban realizando despidos masivos. En 2013 la sociedad se acabó, pero quedó la experiencia. Dos de estos amigos decidieron emprender y darle una nueva cara al negocio. En 2014 nació RNA Soluciones Estratégicas con la idea de ofrecer servicios de contenido audiovisual y proyectos estratégicos multiformato y multiplataforma, en donde el fuerte era la creatividad, la experiencia, el seguimiento y acompañamiento al cliente. En 2015 se fortalecieron estos servicios y la propuesta de valor con el surgimiento de la producción y realización de proyectos especiales presenciales y virtuales. Durante la pandemia por COVID -19, los servicios de RNA fueron altamente demandados por los clientes, pues era una necesidad que podía suplir por la experiencia consolidada desde 2014.

4.2. Plataforma estratégica RNA Soluciones Estratégicas

Misión

Atender, contribuir y generar valor a nuestros clientes a través de servicios de comunicación estratégica integrales que les permita lograr sus objetivos y metas.

Visión

En 2025 RNA Soluciones será reconocida como una agencia de comunicaciones integral que presta y ofrece servicios y productos de alta calidad con gran componente creativo y especializado.

Objetivos estratégicos de RNA

- Generar valor a nuestros clientes.

- Acompañar, apoyar y respaldar a las empresas clientes a cumplir sus objetivos comunicacionales a través de estrategias de comunicación multiformato y multiplataforma innovadoras y de gran impacto para sus grupos de interés.

La estructura organizacional de RNA está compuesta por la junta de socios, la gerencia general, dirección de producción y operaciones, y la dirección administrativa y financiera.

Cuenta con proveedores en los 32 departamentos del país, desde periodistas, realizadores audiovisuales, editores, diseñadores, graficadores, editores, locutores y personal técnico. Así mismo, aliados estratégicos en compañías de eventos masivos en iluminación y sonido, material POP.

4.3 Productos y servicios

Actualmente presta servicios de:

- Generación de contenido audiovisual multiformato y multiplataforma
- Diseño y planeación de proyectos estratégicos

Ambos como tienen como objetivo apoyar, acompañar y generar valor a los clientes en la implementación de su plataforma estratégica y la consecución de sus logros. A través de estrategias, piezas y conceptos de gran impacto para sus públicos objetivo.

4.4. Posición en el mercado

RNA Soluciones Estratégicas es una microempresa que obtuvo ingresos de 809 millones de pesos y ocupó el puesto 754 de acuerdo con el reporte del sector publicidad de (EMIS, 2021), periodo en el cual fueron registradas 1.122 empresas de publicidad, relaciones públicas y afines, según el mismo informe.

El crecimiento y repunte del sector de la publicidad, relaciones públicas y similares tuvo un impacto positivo durante 2021, porque permitió que la industria se repusiera de la caída que tuvo durante la pandemia. Para ese año, el sector obtuvo ingresos por \$5.885.142.000 millones, lo cual se traduce en un crecimiento de 42,46 %; además, de una utilidad neta de \$400.535 millones, un crecimiento de utilidad de 1,185.68% y un EBITDA de \$826.937 millones de pesos (EMIS, 2021). Esto demuestra que el sector de la publicidad es un sector prometedor que aporta al desarrollo y a la economía del país.

Según la Encuesta Mensual de Servicios del DANE (2022), el sector de la publicidad tuvo un comportamiento positivo durante 2021 e igualmente en el periodo comprendido entre enero y julio de 2022 en donde el crecimiento en ingresos fue de 29,6 % la recuperación del personal ocupado fue de 9,9 % y la variación de salarios de 10, 6%.

Este es un sector que le aporta al desarrollo, a la productividad y al crecimiento del país, porque, impulsa la economía, genera empleo y aporta al PIB. Además, aporta a la sostenibilidad, innovación, a enviar mensajes claros a la comunidad y es una fuente de desarrollo para los nuevos talentos. Es un sector altamente competitivo y resiliente que permite la libre competencia y para el que hay demanda de servicios y productos.

El sector de la publicidad, relaciones públicas y afines le aporta a la generación de empleo en el país. Es un sector que, según la Encuesta Mensual de Hogares del DANE realizada en abril, mayo y junio (2022), la rama de las actividades artísticas entretenimiento, recreación y otras actividades de servicios fue el que más empleos generó: 359.000, 396.000 y 508.000 respectivamente.

Esto quiere decir, que su aporte a la generación del empleo del país en abril fue de 1.8 p.p. (puntos porcentuales) en mayo de 2.0 p.p., y en junio de 2.5 p.p. Aunque según la Gran Encuesta Integrada de Hogares del DANE (2022), en agosto de ese año disminuyó un poco con 203.000 empleos, su aporte de 1.8 p.p. y fue el tercer sector que más jalonó en el empleo en Colombia.

En cuanto a las tendencias de consumo de publicidad y comunicaciones, las empresas están creyendo en el sector de la publicidad, comunicaciones y marketing, y catalogan a estas agencias especializadas como un gran aliado a la hora de cumplir sus objetivos y metas, y por eso destinan presupuesto para ello.

Pues, según el estudio bienal de Agency Scope (2022 - 2023) sobre tendencias en las relaciones anunciante y percepción de imagen de las agencias y agentes especialistas en marketing y comunicación en Colombia, el 31,4 % de las empresas encuestadas asegura que las agencias creativas contribuyen positivamente en el crecimiento de sus negocios. El 48,8 % de los clientes está muy satisfecho y 35,4 % satisfecho con el trabajo que realizan sus agencias independientes. El elevado nivel de satisfacción de las empresas con las agencias hace que en promedio el 74,46 % no esté dispuesto a cambiarlas

Según este mismo estudio, el repunte del sector de la publicidad, comunicaciones y marketing luego de la pandemia por COVID-19 ha mostrado resultados positivos para los diferentes actores de la industria: empresas, anunciantes, agencias creativas y agencias de medios. Para 2022, el promedio total de presupuesto que designaron las empresas para comunicaciones, marketing y publicidad fue de US\$6.886.002 de los cuales 37,5 % se destinó para publicidad digital, 39,6 % para ATL (publicidad convencional) y 22,9 % para BTL (activaciones y eventos).

Es importante ver como una oportunidad esta tendencia de consumo de publicidad, con el fin de crear productos y servicios con nuevas formas de comunicar. Las cifras demuestran que el sector tiene gran potencial, que aporta al PIB del país, a la generación de empleo y a mostrar las cosas buenas que están pasando.

5. Marco Teórico

5.1. Comunicación estratégica

Varios autores por mucho tiempo han trabajado en definir y explicar la importancia de la comunicación entre los seres humanos. En los últimos tiempos, otros han querido enfocar esta misma importancia, pero desde el ámbito de la comunicación empresarial, corporativo u organizacional. Para iniciar, comenzaremos por definir en esencia lo que significa comunicar. De acuerdo con el Diccionario de la lengua española (Real Academia de la Lengua Española, 2022), comunicar tiene once definiciones, entre las que se destacan:

1. tr. Hacer a una persona partícipe de lo que se tiene.
2. tr. Descubrir, manifestar o hacer saber a alguien algo.
3. tr. Conversar, tratar con alguien de palabra o por escrito. U. t. c. prnl.
4. tr. Transmitir señales mediante un código común al emisor y al receptor.
6. tr. Consultar con otros un asunto, tomando su parecer.

Eso quiere decir que de acuerdo con la misma RAE comunicación significa

1. f. Acción y efecto de comunicar o comunicarse.
2. f. Trato, correspondencia entre dos o más personas.

Para el caso de la palabra estrategia, la RAE (2022) la define como:

1. f. Arte de dirigir las operaciones militares.
2. f. Arte, traza para dirigir un asunto.
3. f. Mat. En un proceso regulable, conjunto de las reglas que buscan una decisión óptima en cada momento.

En ese orden, según la misma RAE, la palabra estratégico o estratégica está definida como:

1. adj. Perteneciente o relativo a la estrategia.
2. adj. Que posee el arte de la estrategia. U. t. c. s.

Para autores como Pérez (2012) “hablar de comunicación estratégica implica comprender quiénes somos y cómo nos relacionamos con los demás mientras tejemos la trama futura de nuestras vidas” (pág. 29), pero también dice, que para que la comunicación sea estratégica, esta debe cumplir tres requisitos: tener los rasgos de toda acción estratégica, si es comunicativa debería perseguir metas comunicacionales y/o materializarse mediante sistemas y acciones expresivos. No solo hablar/difundir sino también escuchar/dialogar; buscar más la articulación que la persuasión.

Cuando Garrido (2017) analiza la comunicación estratégica, parte de la premisa de que “La comunicación en la empresa se entenderá siempre como estratégica” (pág. 3), y que si es diseñada en la empresa se puede “entender como el camino óptimo para llegar al logro comunicacional y los pasos a dar para conseguirlo” (Costa *et al*, 2003, pág. 15). Por eso, asegura que la comunicación estratégica corporativa debe ser pensada en el largo plazo con el fin de buscar una ventaja sostenible que responda a las necesidades de la compañía y con la que se logre consolidar la imagen corporativa, la rentabilidad y la diferenciación de atributos ante sus diferentes públicos.

La teoría de la comunicación estratégica enactiva, consiste en ver la comunicación más allá de los mensajes aclarando que es la que “propicia encuentros en la diversidad aportando nuevas vinculaciones entre los participantes desde el diálogo de saberes como un trayecto comunicacional compuesto de acciones y sentidos compartidos” (Massoni, 2019, pág. 60), por tanto la comunicación es sin duda estratégica, integral y diversa que mapea, reconoce y conecta diferentes modalidades comunicacionales, para favorecer y acompañar el cambio social conversacional de las organizaciones en las que se reconoce e implementa.

Es así que autores como Ramírez y Arévalo (2017) hablan de la comunicación integral como el hilo entre la comunicación organizacional (entendida como la comunicación interna en donde son los colaboradores en centro de la estrategia) y la comunicación externa, institucional o relaciones públicas (en donde el diálogo con los interlocutores externos a la empresa son el foco

de la estrategia). En este sentido, la comunicación integral tiene como propósito cumplir con los objetivos de la empresa a través de distintos medios y mensajes que resulten los más convenientes para la audiencia a la que se dirigen siempre buscando el beneficio de los involucrados.

Autores como Acosta (2000) tienen una visión holística, total e integradora de las comunicaciones corporativas, en donde no solamente todas las partes se suman, sino que van más allá, es decir, que debe haber interacción para que sea un sistema de comunicaciones, diverso con acciones comunes para la eficacia, el desarrollo y la sostenibilidad de los negocios a través del activo más importante para la empresa: su imagen pública.

La investigadora chilena Burgos (2018) asegura que la comunicación organizacional, comunicación institucional, comunicación corporativa, son algunos de los nombres que se dan a la comunicación, tanto interna, como externa, en una organización, pero que hay que agregar otros conceptos que la complementan como los son: imagen corporativa, identidad corporativa, clima organizacional, branding corporativo y responsabilidad social, especialidades todas que tienen como punto de partida o finalidad la comunicación. Para la autora “Una de las tareas fundamentales de la comunicación estratégica en una institución o empresa, es la de producir adhesión de parte, tanto de su público objetivo, como de su entorno relevante” (Burgos, 2018, párrafo 9). Por lo que señala que sea cual sea la naturaleza de la empresa, debe considerar la comunicación estratégica como elemento imprescindible para el logro de sus objetivos.

5.2. Sostenibilidad

Así como lo plantean los autores antes mencionados, la comunicación estratégica es indispensable para las compañías porque es el eje transversal que apoya, respalda y ayuda a gestionar la consecución de los objetivos organizaciones y que con el tiempo logren ser sostenibles económicamente, socialmente y ambientalmente.

Pero para lograr que las empresas sean sostenibles se requiere que comiencen a adaptar en su gestión la integralidad de la sostenibilidad o el desarrollo sostenible. Pero, ¿qué es la sostenibilidad? La Comisión de Brundtland de las Naciones Unidas de 1987 definió la sostenibilidad o el desarrollo sostenible como lo que permite “Satisfacer las necesidades del presente sin comprometer la habilidad de las futuras generaciones de satisfacer sus necesidades propias” (Naciones Unidas, 1987).

A su vez, el documento indica que el desarrollo implica una transformación progresiva de la economía y la sociedad, que la satisfacción de las necesidades y aspiraciones humanas son el objetivo principal del desarrollo, y que los niveles de vida que van más allá del mínimo básico son sostenibles solo si los estándares de consumo en todas partes tienen en cuenta la sostenibilidad a largo plazo.

De acuerdo con Kuhlman y Farrington (2010) desde 1987 la sostenibilidad se interpreta en tres dimensiones que deben estar en armonía: social, económica y ambiental. Componentes interdependientes que se refuerzan mutuamente para desarrollo sostenible.

Carr (2023) define la sostenibilidad como un enfoque de múltiples dimensiones y diferentes niveles que posibilitan la creación de formas de vida proyectadas al futuro orientado a equilibrar las acciones humanas y los desarrollos de vida silvestre en ámbitos temporales a largo plazo que incluye aspectos ambientales, sociales, económicos y varios otros.

La sostenibilidad generalmente se refiere tanto a la salud del planeta como proveedor de sistemas de vida para la humanidad como al establecimiento de sociedades informadas y empoderadas. Es una perspectiva orientada al futuro que enfatiza que la generación actual de seres humanos debe dejar la Tierra a sus hijos en una condición igual o mejor que la que heredaron. Es por eso que la teoría de la comunicación estratégica enactiva cobra relevancia en este punto, pues es ella la que afirma que la comunicación debe ser activa y propiciar encuentros de diversidad en donde se identifiquen los actores y sus necesidades, pues es la comunicación estratégica para la sostenibilidad la que hace posible que la sostenibilidad sea

gestionada, eficiente y logre los objetivos de las organizaciones y de los organismos que con empeño han buscado un mejor planeta para todos.

5.3. Pacto Global de Naciones Unidas: la visión para las organizaciones sostenibles y los gobiernos

La necesidad de dejar un mejor planeta para las generaciones futuras y hacer más sostenibles las actividades diarias de los diferentes actores en el mundo hicieron que en julio de 2000 fuera establecido el Pacto Mundial de la ONU, esto con el fin de movilizar a las empresas de todo el mundo para que alinearan sus operaciones y estrategias en torno a diez principios universales en las áreas de derechos humanos, trabajo, medio ambiente y lucha contra la corrupción.

Según la Estrategia del Pacto Mundial de la ONU 2021–2023, desde su establecimiento hasta hoy, el Pacto Mundial de la ONU es la iniciativa de sostenibilidad corporativa más grande del mundo y un movimiento global de más de 12 000 empresas y 3000 grupos de interés no comerciales en más de 160 países. Como precursor del movimiento de sostenibilidad corporativa del sector empresarial mundial, el Pacto Mundial de la ONU ha desempeñado un papel importante para impulsar un cambio positivo en las expectativas y el comportamiento del mundo empresarial. Sigue siendo la autoridad normativa única y global y el punto de referencia para la acción y el liderazgo dentro de un creciente movimiento de sostenibilidad corporativa mundial. La sostenibilidad corporativa comienza con el sistema de valores de una empresa y una manera de hacer negocios con un enfoque basado en los principios. (United Nations Global Compact, 2021).

Según (Uribe, 2020, págs. 50-51) para que una empresa pueda adherirse al Pacto Global debe hacer una solicitud expresa ante las Naciones Unidas y cumplir algunos compromisos. El

Pacto Global propone un modelo de gestión de seis etapas que las empresas pueden implementar.

1. Comprometerse a convertir los principios del Pacto en estrategias y operaciones, tomar medidas de apoyo a los objetivos de la ONU de forma transparente.
2. Evaluar riesgos, oportunidades e impacto en todas las áreas de interés del Pacto Mundial.
3. Definir objetivos, estrategias y políticas relacionadas.
4. Implementar estrategias y políticas dentro de la compañía en toda la cadena de valor de la empresa
5. Medir y supervisar los impactos y el progreso hacia los objetivos.
6. Comunicar el progreso y las estrategias, participar con los grupos de interés para un proceso de mejoramiento continuo.

5.4. Agenda 2030 sobre Desarrollo Sostenible

Como es sabido, dentro de los elementos clave para la sostenibilidad y sobre todo para el desarrollo de relaciones redituables, la comunicación juega un papel estratégico, ejemplo de ello es lo expuesto tanto en la teoría de la comunicación estratégica enactiva y la teoría de los *stakeholders*, que se verá más adelante. Por ello, hablar y pensar en una investigación en comunicación con un componente estratégico y de sostenibilidad, obliga a que se revise la agenda 2030 sobre el Desarrollo Sostenible, la cual fue aprobada en 2015 por la ONU, con el objetivo de que los países y sus sociedades emprendieran un nuevo camino hacia el mejoramiento de la vida de todos los ciudadanos. Esta agenda cuenta con 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible y 169 metas, con los que se pretende impactar en el ámbito social, ambiental y económico. Incluyen desde la eliminación de la pobreza hasta el combate al cambio climático, la educación, la igualdad de la mujer, la defensa del medio ambiente o el diseño de las ciudades, entre otros. (Naciones Unidas).

Figura 1

Objetivos de Desarrollo Sostenible



Nota. Los 17 ODS “establecen que la erradicación de la pobreza debe ir de la mano de estrategias que fomenten el crecimiento económico y aborden necesidades sociales como la educación, la sanidad, la protección social y las perspectivas de empleo, al tiempo que se combate el cambio climático y se protege el medio ambiente”. Tomado de ONU (2015).

Estos Objetivos de Desarrollo Sostenible tienen dos características importantes: la primera es que fueron promulgados por todos los países del mundo, y la segunda, es que el compromiso de cumplirlos no es solo de los países o las naciones, sino también de la sociedad civil y los empresarios quienes deben actuar consecuentemente y en línea con los ODS.

Con estos ODS se espera que las naciones los conviertan en planes, políticas y programas que beneficien a los ciudadanos y a sus propios países. De las compañías se espera que sean parte de la solución y que estos ODS sean un punto de partida estratégico para plantearse objetivos, metas y acciones a mediano y largo plazo que permitan demostrar que sus negocios contribuyen al desarrollo sostenible, que minimizan impactos negativos y potencializan los positivos tanto en lo social y como en lo ambiental.

En palabras de Ban Ki-moon, Secretario General de las Naciones Unidas el sector empresarial es un socio vital para la consecución de los Objetivos de Desarrollo Sostenible “Las

empresas pueden contribuir a través de la actividad principal de su negocio, por lo que pedimos a las empresas de todo el mundo, que evalúen su impacto, establezcan metas ambiciosas y comuniquen de forma transparente sus resultados” (Global, GRI, & wbcscd, 2016, pág. 4).

Según esta Guía para la Acción Empresarial de los ODS, estos pueden ayudar a las empresas a conectar las estrategias de los negocios con las prioridades globales y utilizarlos como referencia para dar forma, dirigir, comunicar e informar acerca de sus estrategias, metas y actividades, lo que les permite capitalizar una serie de beneficios tales como:

- Identificar futuras oportunidades de negocio.
- Mejorar el valor de la sostenibilidad empresarial.
- Fortalecer las relaciones con los grupos de interés o *stakeholders* y estar al día con el desarrollo de políticas. Las empresas que alinean sus prioridades con los ODS, pueden fortalecer su compromiso con los clientes, empleados y con otros grupos de interés; aquellas que no lo hagan, estarán expuestas a crecientes riesgos legales y de reputación.
- Estabilizar sociedades y mercados.
- Usar un lenguaje común y un propósito compartido. Los ODS definen un marco de acción común y un lenguaje que ayudará a las empresas a comunicar su impacto y desempeño, con mayor consistencia y eficacia a los grupos de interés interesadas (Global, GRI, & wbcscd, 2016, pág. 8).

Por eso, la importancia de conocer a los diferentes grupos de interés y sus necesidades como lo plantea la teoría de los *stakeholders* de Freeman (2012) quien habla de su importancia en la gestión empresarial, pues hay que considerarlos como un elemento fundamental para entender y gestionar la responsabilidad social corporativa, en la cual se debe crear valor y de forma estratégica para ver mejoras en la reputación de la organización y por ende en el negocio. (pág. 397).

Tal como lo plantea la Guía para la Acción Empresarial de los ODS, los beneficios de conectar las estrategias de las compañías con las prioridades de los ODS son muchos, y de gran impacto. Es acá en donde se hace necesario que esta conexión vaya acompañada de procesos de comunicación estratégica para la sostenibilidad que permitan potencializar dichos beneficios con planes de comunicación estratégica encaminados a apoyar la identificación de los nuevos negocios sostenibles, a impulsar la mejora de la sostenibilidad corporativa a través de acciones comunicativas que generen valor a la compañía, que fortalezcan la marca, que mejoren el clima laboral y que ayuden a reducir la rotación de personal, en donde también se aumente la moral de los empleados, su compromiso y la productividad.

Este fortalecimiento de la sostenibilidad corporativa repercutirá en el mejoramiento de la reputación y atraerá talento joven, quien en estos tiempos valora las prácticas empresariales responsables e incluyentes. Pero también, aumentará la satisfacción de los consumidores, quienes cada vez más basan sus decisiones de compra en su percepción del desempeño de sostenibilidad de una empresa.

La comunicación estratégica para la sostenibilidad permitirá también, tener mejores y más efectivos procesos de relacionamiento de valor con *stakeholders*. Definir y construir los mensajes que se quieren comunicar a los diferentes públicos, con leguajes sencillos, de fácil interpretación y recordación. Todo acorde y de la mano con esta guía SDG Compass que tiene como objetivo guiar a las empresas sobre cómo pueden alinear sus estrategias, medir y gestionar su contribución a los ODS. El documento presenta cinco pasos que ayudan a las empresas a maximizar su contribución a los ODS.

1. Entendiendo los ODS
2. Definiendo prioridades
3. Estableciendo objetivos
4. Integrando
5. Reportando y comunicando

5.5. Global Reporting Initiative GRI

Comunicar estratégicamente la sostenibilidad es una necesidad de la gestión empresarial, pues va más de realizar reportes internacionales como el Global Reporting Initiative o GRI que es una institución de múltiples grupos de interés independiente cuya misión es proporcionar un marco fiable y creíble para la elaboración de memorias de sostenibilidad, que pueda ser utilizado por las organizaciones cualquier que sea su tamaño, su sector o su ubicación. Hoy en día la guía GRI es el principal estándar internacional para la elaboración de memorias de sostenibilidad (Observatorio de Responsabilidad Social Corporativa, 2014).

De acuerdo con GRI, la presentación de informes de sostenibilidad a partir de estos estándares proporciona información acerca de las contribuciones positivas o negativas de las organizaciones al desarrollo sostenible. Pero también, ayuda a los gobiernos y empresas a comunicar, reportar divulgar públicamente su impacto social ambiental y económico. A las empresas les ayuda a tener datos sólidos y consolidados sobre su negocio, identificar las oportunidades comerciales y fortalecer las relaciones con los grupos de interés, tener indicadores *para* mejorar su reputación corporativa y la motivación de sus empleados. (Global Reporting Initiative GRI, 2023). De acuerdo con *The GRI Standards: the global standards for sustainability reporting* el 75 % de las 250 empresas más grandes del mundo reporta sus procesos de sostenibilidad a través de los informes GRI.

5.6. Sostenibilidad empresarial

Para Epstein (2009) las organizaciones se han vuelto más sensibles a los problemas sociales, ambientales y a las preocupaciones de los grupos de interés, por eso su intención de volverse mejores ciudadanos corporativos. Sin embargo, la implementación de la sostenibilidad en las compañías plantea grandes desafíos, pues para él es “Fundamentalmente diferente a la implementación de otras estrategias de la organización” (Epstein, 2009, pág. XXVII). Por eso plantea que, la sostenibilidad debe ser un componente central de la estrategia corporativa y que

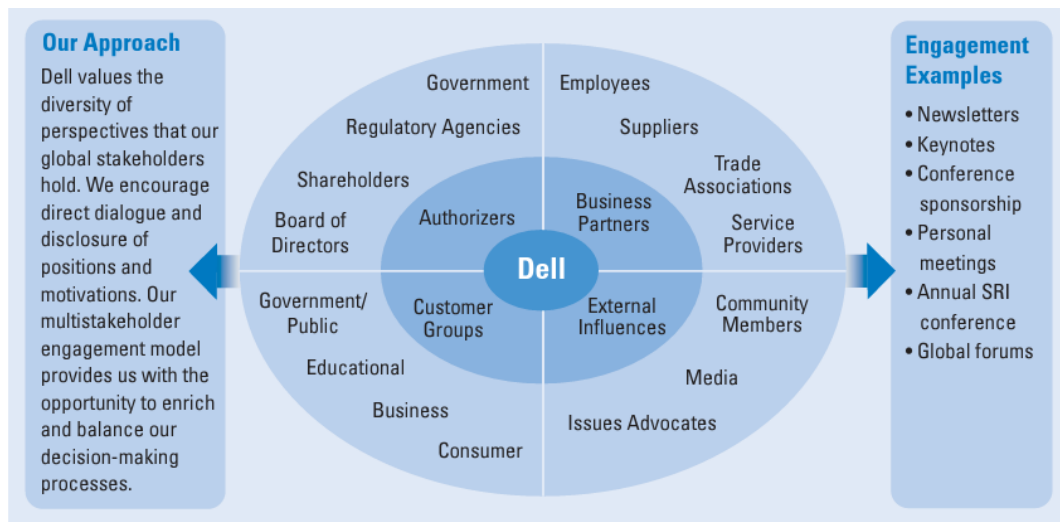
no puede ser un proceso aislado. Debe estar respaldada por la misión, la cultura y las personas e integrarla en todas las decisiones estratégicas y operacionales de la compañía.

Una de las fases importantes dentro de los procesos de sostenibilidad en las empresas tiene que ver con la identificación de los grupos de interés como lo menciona Freeman (2012) en la teoría de los *stakeholders*. Autores como Epstein (2009) o Uribe (2020) aseguran que de acuerdo con esta clasificación e identificación se pueden abordar las estrategias indicadas para cada uno y conocer los intereses de cada uno. Esta clasificación e identificación dependerá del negocio y de las necesidades de la empresa.

Existen diferentes clasificaciones de grupos de interés, Epstein por ejemplo la Figura 2 muestra el caso del modelo de identificación de grupos de interés que Dell presentó en el reporte de sostenibilidad del 2006.

Figura 2

Modelo de stakeholders de Dell



Nota. Dell agrupa sus *stakeholders* en cuatro grupos: autorizadores, socios de negocios, grupos de clientes e influencias externas. Tomado de Dell Sustainability Report (2006).

En este modelo de identificación de grupos de interés se puede observar que Dell plantea un enfoque en donde asegura valorar la diversidad de perspectivas que tienen sus grupos de interés a los cuales clasificó en cuatro grupos: autorizadores, socios del negocio, influencias externas y grupos de clientes. Con base en ella pueden enriquecer y balancear los procesos de tomas de decisiones estratégicas corporativas, de sostenibilidad y de comunicaciones, y cómo se administrarán las relaciones con cada uno.

La clasificación o identificación de grupos de interés puede ser variada dependiendo de las necesidades de la compañía. Autores como Kerzner (2001) clasifican los grupos de interés en tres grupos: financieros, producto/mercado y organizacionales. Otros autores como Díaz (2013) los clasifican en primarios y secundarios. Navarro (2008) por ejemplo, los clasifica en dos grupos: internos y externos. Para este autor, la importancia de la definición de los grupos de interés está en que este es el primer paso para identificar los intereses de cada uno de ellos.

Así como lo plantean los autores, definir y clasificar los grupos de interés es de vital importancia para que un proceso de comunicación estratégica sostenible sea más efectivo y tenga mayor éxito. De esta manera se pueden conocer quiénes son, saber cuáles son sus intereses y cuál es su papel dentro de los procesos de la compañía, entre otros.

A partir de allí, se construyen, se definen y se alinean los mensajes dentro y fuera de la organización, los planes de relacionamiento, las estrategias comunicativas que permitan llegar a cada uno de ellos y la forma cómo se abordarán las diferentes situaciones que los relacionen con los procesos de sostenibilidad de la compañía, los planes de diálogo y de escucha. Conocer a los *stakeholders* es importante, porque la forma de comunicación con cada uno de ellos es diferente, dependiendo del rol y de los intereses que ellos tengan.

5.7. Comunicación estratégica para la sostenibilidad

Luego de tener una mirada general sobre el marco teórico referente a lo que es la comunicación estratégica y la sostenibilidad o el desarrollo sostenible, se puede establecer que

ambas deben trabajar de la mano para lograr procesos exitosos dentro de las compañías, tal y como lo menciona Massoni (2019, págs. 238-239) en la teoría de la comunicación enactiva, cuando plantea que la comunicación debe propiciar encuentros de diversidad, porque no se trata solo de persuadir a los otros para que adopten ciertas soluciones o acciones, sino que también implica el reconocimiento de los actores o *stakeholders* sus necesidades y las del espacio que habitan. Esto permite promover, articular, desarrollar y gestionar la sostenibilidad en diferentes contextos en beneficio del logro de los objetivos de las organizaciones.

Por un lado, las estrategias de comunicación deben adaptar procesos de sostenibilidad y estos deben ser apoyados y acompañados por procesos de comunicación estratégica que les permita lograr mayor éxito e impacto en la implementación de sus planes, y mayor satisfacción y alcance con sus grupos de interés.

Esto, como respuesta a la preocupación presentada por los ejecutivos encuestados para la investigación *Closing the Green gap* de Oxford Economics y SAP (2022) quienes aseguran que implementar planes de sostenibilidad mejora la reputación de sus marcas y para ellos es importante comunicarlo a todas sus grupos de interés, pero que la falta de comunicación de sus planes acaba con el éxito de la sostenibilidad.

Al parecer esto no es nuevo, pues Castaño (2011) en su artículo Comunicar la responsabilidad social, una opción de éxito empresarial poco explorada, aseguró que aunque las empresas habían entrado en el mundo de la Responsabilidad Social Empresarial “respondían con acciones importantes de gran relevancia e impacto social, sin embargo, no había indicios de que estas acciones fueran comunicadas a los empleados y menos aún de que estos tuvieran participación activa en dichas acciones” (pág. 117) por lo que sugería que ambas fueran de la mano para tener el éxito esperado.

En su análisis sobre la comunicación y la RSC, Pagani (2012) se pregunta si “¿se puede ser una empresa socialmente responsable sin comunicar?” (pág. 124). A este interrogante la autora sugiere que no, pues para ella, donde existe una acción debe haber comunicación. Es decir,

que todas las acciones enfocadas a la RSC o sostenibilidad que realice una empresa van a comunicar algo. Dice ella, por ejemplo, “Cada vez que una empresa desarrolla una acción de voluntariado corporativo o impulsa un sistema para que sus integrantes clasifiquen residuos está generando una comunicación sobre una postura frente a determinadas cuestiones” (Pagani, 2012, pág. 124).

En algunos diálogos con grupos de interés, muchas veces se les reclama a las empresas convocantes más comunicación de sus acciones y a medida que se avanza en la indagación se puede percibir que utilizan como sinónimo de comunicación la difusión de información a través de los medios masivos sin pensar que cada acción es una comunicación en sí misma.

La autora además afirma que, la comunicación, así como la RSC, debe ser ética y transparente en la cual haya procesos de diálogo y escucha permanente con los diferentes grupos de interés, lo cual ratifica lo planteado por Edward Freeman (2012), el primer autor teórico que se refirió a los *stakeholders* y su importancia en la gestión empresarial, quien asegura que a estos hay que considerarlos como un elemento fundamental para entender y gestionar la responsabilidad social corporativa, en la cual se debe crear valor y de forma estratégica para ver mejoras en la reputación de la organización y por ende en el negocio. (pág. 397).

Estos planteamientos permiten ver que la sostenibilidad y la comunicación estratégica deben ir de la mano pues, hoy en día la una necesita de la otra.

Por eso, la idea de RNA de diseñar su nueva línea de negocio de comunicación estratégica para la sostenibilidad, con la que apoye a las compañías en sus procesos de sostenibilidad y se pueda crear valor.

La sostenibilidad y la comunicación estratégica tienen alto impacto en la reputación y la imagen de las compañías, grandes valores intangibles con los que cuentan las organizaciones y los cuales pesan a la hora de tomar decisiones como lo plantean Ramírez y Arévalo (2017) quienes aseguran que la presencia de acciones de sostenibilidad en los mensajes que transmite la compañía de manera consiente genera gran impacto en los grupos de interés, lo cual se

traduce construcción de reputación. Así, ya la comunicación deja de ser meramente sistémica para pasar a ser comunicación integral para la sostenibilidad.

Esto quiere decir que, cuando la comunicación estratégica para la sostenibilidad es transversal en toda la compañía, se construye a largo plazo, porque se diagnostica, se planea y se implementa de acuerdo con las necesidades de la compañía, pero también, porque se involucra a los *stakeholders*, se dialoga con ellos, se les escucha, se les hace partícipes y se tienen en cuenta sus ideas y opiniones, así como lo confirma Domínguez (2020) cuando analiza la teoría de los grupos de interés y asegura que “la participación de todos los *stakeholders* de un espacio geográfico es necesaria para incidir en el logro del desarrollo de sostenible de cualquier negocio”. (pág. 37)

Por eso, la necesidad de crear esta nueva línea de negocio que asesore y apoye a las compañías a crear valor a través de la comunicación estratégica sostenible.

Sin embargo, esto no quiere decir que por implementar procesos de sostenibilidad automáticamente la reputación de la organización vaya mejorar o ser más positiva, pues como lo dicen los autores, esto requerirá de todo un plan de comunicación estratégica sostenible que apalanque, apoye y se integre a las acciones de sostenibilidad y a todos los grupos de interés.

5.7.1 Coherencia en la comunicación estratégica para la sostenibilidad

Ramírez y Arévalo (2017) aseguran que las acciones de sostenibilidad deben estar alineadas con el compromiso real y la planeación estratégica de la compañía, y así mismo debe ser sus comunicaciones, o de lo contrario los interlocutores terminarían por darse cuenta de que la sostenibilidad estaría siendo utilizada solo para tener buena imagen, lo cual en el fondo repercutiría en la mala reputación.

Esa misma premisa la comparten Burgué *et al* (2009) quienes aseguran que para comunicar hay que creer en lo que se comunica, pero también ser consecuente y comunicar con el ejemplo.

Es así como la comunicación estratégica va evolucionando y adaptándose para ser más integral y al final ser sostenible. Por eso, debe ser coherente con los principios de sostenibilidad ambientales, sociales y económicos. En tal sentido dicen Niño y Cortés (2018) que “Demanda pensar la comunicación con enfoque multidimensional, puesto que debe estar orientada a satisfacer las necesidades y motivaciones de los diversos grupos de interés” (pág. 148), también debe concentrarse en el propósito del negocio, en contribuir con acciones de alto impacto económico y social, a generar contenidos y mensajes transparentes, auténticos y consistentes que generen confianza, credibilidad y reciprocidad por parte de los diferentes públicos de interés.

Ética, gobierno, transparencia, relaciones de negocio, retorno financiero, participación de la comunidad (relaciones benéficas) valor en los productos y servicios, prácticas de empleo y protección del ambiente son principios de la sostenibilidad que según (Epstein, 2009) deben tener en cuenta las organizaciones, para el caso de las comunicaciones estratégicas son principios que también se pueden adaptar.

5.7.2 Beneficios de la comunicación estratégica para la sostenibilidad

De acuerdo con Castaño (2011) la comunicación de las acciones de RSE tienen grandes beneficios para la organización como un mayor prestigio, la confianza de clientes y proveedores, la motivación y lealtad de los colaboradores, el incremento de la competitividad, la comprensión y el apoyo de la comunidad vecina a la empresa, la reputación en los mercados internacionales y, en especial, en los de capitales, y la permanencia a largo plazo en el mercado.

Pero también en la relación con los grupos de interés, en el caso de los colaboradores crea lazos de motivación y confianza, así lo confirma Heday Consuegra gerente de Relaciones Laborales de Gas Natural quien en una entrevista realizada por Rojas (2007) para la revista Actualidad Laboral y Seguridad Social de Legis, aseguró que sobre la comunicación de las acciones de RSE “La experiencia nos ha demostrado que esa política genera buen clima laboral, permite retener personal y, por tanto, bajar los índices de rotación del mismo, contar con

trabajadores más motivados y acertar en el logro de los objetivos del negocio, pues nos interesa trabajar con gente feliz” (pág. 7).

Es por eso que, al igual que la sostenibilidad, la comunicación estratégica para el desarrollo sostenible debe perdurar en el tiempo, ser escalable y replicable. Escalable significa que la estrategia de comunicación sea capaz de crecer y adaptarse a medida que la organización crece, se expande y evoluciona. Replicable, se trata de que esta comunicación estratégica pueda ser fácilmente aplicada o adaptada a diferentes contextos o situaciones, replicada en diferentes lugares o situaciones, como en diferentes países o regiones, o en diferentes áreas de la compañía. Para ello, se deben considerar factores como las diferencias culturales, los idiomas y las necesidades específicas de cada contexto.

En este contexto y de acuerdo con lo planteado por los autores, la comunicación estratégica para la sostenibilidad es la base para que la implementación de la sostenibilidad de las compañías tenga un mayor impacto, trascendencia y éxito, porque no se trata solo de informar o de reportar, se trata de comunicar integral y estratégicamente la sostenibilidad, de saber quiénes son los públicos de interés con los que se relaciona la compañía interna y externamente, pero también de conocer sus necesidades, sus opiniones, tenerlas en cuenta e involucrarlas en los procesos de comunicación y sostenibilidad.

Se trata de crear una cultura del diálogo y de escucha. De hacer conscientes a las personas, a las empresas y a las organizaciones de que se deben comunicar responsablemente, pero también, de que sus comunicaciones tengan impacto ambiental, económico y social. Y como ya se pudo observar, comunicar no son solamente los mensajes o discursos que se transmiten, sino todas las acciones que se realizan, las cuales deben ser coherentes con lo que se dice, y para conocer su impacto habrá que medir y evaluar los resultados.

6. Diseño Metodológico

6.1. Diseño de la investigación

El diseño propuesto para el desarrollo de este trabajo de investigación es de enfoque híbrido tipo exploratorio no experimental, el cual, y de acuerdo con Hernández *et al* (2014) consiste en realizar estudios en los que no se hacen cambios en forma intencional las variables independientes para ver su efecto sobre otras variables. En un estudio no experimental no se genera ninguna situación, sino que se observan situaciones ya existentes, no provocadas intencionalmente en la investigación por quien la realiza. En la investigación no experimental las variables independientes ocurren y no es posible manipularlas.

Según los autores, en la investigación no experimental, el propósito de los diseños transeccionales exploratorios es comenzar a conocer una variable o un conjunto de variables, una comunidad, un contexto, un evento, una situación. Se trata de una exploración inicial en un momento específico. Por lo general, se aplican a problemas de investigación nuevos o poco conocidos; además, constituyen el preámbulo de otros diseños (no experimentales y experimentales).

Con base en estos conceptos y definiciones es que la investigación híbrida tipo exploratoria no experimental propone desarrollar este diseño metodológico. A partir de aquí, se consideraron cuatro variables, comunicación estratégica, sostenibilidad o desarrollo sostenible, publicidad y gobierno corporativo y que se desarrollan desde su conceptualización y operacionalización a través de tres instrumentos: *benchmarking*, entrevistas con expertos y sondeo firmográfico. Información que se puede ver detalladamente en el Anexo 1.

De acuerdo con la conceptualización y operacionalización de las variables, como se muestra en la Tabla 1, se presenta la definición y características de la población objeto de este estudio tanto del *benchmarking*/ diario del observador de campo estructurado, como de las entrevistas y del sondeo.

Tabla 1

Definición, características y muestra de la población objeto de estudio

Población y muestra	Definición, características y muestra
Evaluación comparativa <u>Muestra</u> 20 agencias	La población objeto de este <i>benchmarking</i> son agencias que se dedican a las comunicaciones, agencias que presten servicios de comunicación para la sostenibilidad o para el desarrollo sostenible, RSE, sus relacionados y que se encuentren ubicadas en Colombia, Latinoamérica y España. Empresas de diferentes tamaños, ingresos, ubicadas en diferentes países y con diferentes años de trayectoria. Con diversos perfiles de profesionales.
Entrevistas <u>Muestra</u> 5 entrevistas	La población objeto de estas entrevistas son personas coordinadoras o gerentes de agencias de comunicaciones o de publicidad con enfoque hacia la Sostenibilidad o la Responsabilidad Social Empresarial. También profesionales de comunicaciones y sostenibilidad, o solo sostenibilidad o con experiencia en este sector en diferentes compañías. Gerentes de comunicaciones, de sostenibilidad y expertos gremiales y empresariales
Sondeo de datos firmográficos a 40 empresas	Población profesional que trabaja en diferentes empresas tanto del sector público como privado. Profesionales de comunicaciones. Gerentes de comunicaciones, comerciales y financieros.

Nota. Esta tabla muestra la población, definición y muestra de los instrumentos utilizados en este trabajo de investigación. Elaboración propia

7. Diagnóstico Organizacional

El proceso del diagnóstico y la metodología tuvieron varias etapas que se describen detalladamente en la Tabla 2:

Tabla 2

Etapas del proceso de diagnóstico y metodología

Etapa	Tiempo
<p>Benchmarking/diario del observador</p> <ul style="list-style-type: none"> - Realización de la investigación - Búsqueda de la información - Comparación entre agencias - Detalle de las agencias 	Cuatro (8) semanas
<p>Entrevistas a expertos</p> <ul style="list-style-type: none"> - Definición de los perfiles - Búsqueda de los expertos - Agendamiento de citas - Entrevista virtual 	Seis (6) semanas
<p>Sondeo firmográfico a empresas</p> <ul style="list-style-type: none"> - Diseño de preguntas para sondeo firmográfico - Aplicación de sondeo - Análisis de resultados 	Cuatro (4) semanas

Nota. Esta tabla muestra las diferentes etapas del proceso de diagnóstico y metodología. Elaboración propia.

7.1 Benchmarking

La realización de un *benchmarking* es de suma importancia para la investigación y aporta información valiosa que permite evaluar las características del mercado actual de las agencias que se dedican a las comunicaciones para la sostenibilidad, RSE, sus relacionados o que, dentro de sus portafolios de servicios tengan esta línea de negocio, y que se encuentren ubicadas en Colombia, Latinoamérica y España. Esto, como base para tener un acercamiento al objetivo de este trabajo de investigación que es: diseñar una nueva línea de negocio de comunicación estratégica para la sostenibilidad con el fin de ampliar el portafolio de servicios de la empresa RNA Soluciones Estratégicas.

Sobre esta base, se implementó el instrumento de *benchmarking* competitivo con el cual se pudieron observar detalles de estas agencias como se evidencia en la Tabla 3 Ficha técnica del

benchmarking competitivo el cual se puede ver ampliamente en el Anexo 2 y 3, su ubicación, su portafolio de servicios, su tamaño, su interacción en redes y su diferencial en el mercado, entre otros. El tiempo de creación de las agencias observadas no se tuvo en cuenta porque es indiferente para esta investigación.

Tabla 3

Ficha técnica benchmarking

FICHA TÉCNICA BENCHMARKING COMPETITIVO	
Número de empresas revisadas	<i>20 empresas</i>
Cómo se accedió a la información de las empresas	<i>A través de internet en sus páginas web y la base de datos EMIS</i>
Territorio	<i>Colombia, América Latina y España</i>
Criterios de elección	<i>Se escogieron agencias que tuvieran dentro de sus portafolios servicios de comunicación enfocados en la sostenibilidad, desarrollo sostenible o RSC</i>
Tiempo de revisión u observación	<i>Tres semanas</i>
Herramienta de observación	<i>Revisión aleatoria simple, diario estructurado de campo</i>
Recolección de observación	<i>Anexo 3</i>

Nota. Esta tabla muestra la ficha técnica del *benchmarking* competitivo y sus variables. Elaboración propia.

Esta búsqueda aleatoria en internet de agencias de comunicaciones nacionales, regionales y mundiales arrojó en promedio seis millones de resultados, los cuales, no todos se relacionaban con el objeto de estudio, por tal motivo debieron ser depurados para dejar finalmente veinte agencias, once de ellas en Colombia y seis en España, una en Chile, una en Argentina y una en Perú.

Para ello, se desarrolló como instrumento un diario de observación de campo estructurado que tiene los siguientes campos: agencia, ubicación de la agencia, servicios que ofrece, ingresos para 2021, promesa de valor, ventaja competitiva y comentarios, el cual se fue alimentando

diariamente durante ocho semanas con la información obtenida de los sitios web de cada una de estas agencias, información a la cual se le puso una ponderación o calificación para luego ser pasada por softwares estadísticos de análisis de información. Estos pueden verse detalladamente en el apartado de Anexos 4.

7.1.1 Resultados del *benchmarking*

El objetivo de esta búsqueda fue realizar un *benchmarking* competitivo de las agencias de comunicación estratégica que existen en el mercado tanto en Colombia, como Latinoamérica y España, y que en su portafolio estén presentes los servicios de asesoría o consultoría en comunicación estratégica para el desarrollo sostenible o similar relacionado como Responsabilidad Social Empresarial. El detalle de la información y análisis de las agencias colombianas, latinoamericanas y españolas de los puntos 7.1.2, 7.1.3 y 7.1.4 se encuentra descrito en la sección de Anexos 5.

7.1.2 Análisis de los resultados de investigación de *benchmarking* sobre agencias de comunicación colombianas

El resultado de la búsqueda de agencias colombianas fue: de las once agencias objeto de este *benchmarking* se encontró que todas están ubicadas en Bogotá, solo cuatro tienen dentro su portafolio un enfoque hacia la comunicación para la sostenibilidad o sus relacionados. Las siete agencias restantes tienen una amplia oferta de servicios relacionados con la comunicación estratégica, pero no con la comunicación para la sostenibilidad o sus relacionados.

- La agencia **Comcore** está ubicada en Bogotá y tiene como actividad principal la consultoría de gestión, su principal servicio es la consultoría en comunicación sostenible, tiene 9 años de experiencia y sus ventas en 2021 fueron de 1.303 millones de pesos (EMIS, 2023).

- La agencia **Good**, tiene como actividad principal la publicidad, sus servicios son la comunicación sostenible y la comunicación corporativa, como promesa de valor dicen que trabajan para que sus clientes logren un impacto mayor en la comunicación de su gestión, reporten de manera estratégica y creíble. Sus ingresos por ventas en 2021 fueron de 1.771 millones de pesos (EMIS, 2023).

- **Mediática** es una agencia de relaciones públicas y comunicaciones con 24 años de experiencia en el mercado, tiene como servicios la comunicación de crisis, comunicación interna, comunicación externa, relaciones con la comunidad y comunicación para el desarrollo y RSE. Su actividad principal es la de administración empresarial, cuenta con 12 empleados en nómina y sus ingresos por ventas en 2021 fueron de 2.091 millones de pesos (EMIS, 2023).

- **Modum**, agencia de estrategia y comunicación, tiene como actividad principal la consultoría de gestión y sus servicios son posicionamiento corporativo y RRPP, creación de informes de sostenibilidad, asuntos públicos, relacionamiento con medios, gestión de crisis y análisis del entorno. Tiene 7 años de experiencia en el mercado, 25 empleados y sus ventas en 2021 fueron de 5.326 millones de pesos (EMIS, 2023).

Tres de las once agencias colombianas consultadas (Smart PR, Órbita Empresarial y Planear Comunicaciones) tienen como actividad principal la publicidad, prestan servicios de relaciones públicas, relacionamiento, prensa libre, comunicación digital, diseño de piezas y planes de marketing, actividades que hacen parte de la comunicación estratégica; sin embargo, no está explícito el enfoque hacia la comunicación para la sostenibilidad. Por lo que se presume que no prestan este servicio.

Las cuatro agencias colombianas restantes (Fabiola Morera Comunicaciones, GJ Comunicaciones, Khamaleón Desarrollo de Proyectos y Dattis) tienen como actividad principal

la consultoría de gestión, tuvieron ingresos por ventas superiores de los 3.000 millones de pesos en 2021, a excepción de Khamaleón que tuvo ingresos por ventas a 1.049 millones de pesos en el mismo año (EMIS, 2023), se dedican a las consultorías o asesorías en comunicación corporativa, reputación y prensa libre, entre otros. Ni sus sitios web ni sus redes sociales evidenciaron la prestación o la intención de prestar servicios de comunicación estratégica sostenible, de RSE o sus relacionados.

7.1.3 Análisis de resultados de agencias de comunicación regionales latinoamericanas

La búsqueda de agencias de comunicaciones enfocadas a prestar servicios de comunicación estratégica para la sostenibilidad en Latinoamérica se realizó país por país, de esta forma se depuraron los resultados y se encontraron tres agencias, una en Chile, una en Perú y una en Argentina, todas con servicios de comunicación para la sostenibilidad dentro de sus portafolios de servicios. En esta búsqueda no fue posible encontrar su información financiera, pues no está contenida en la base de datos de EMIS o en otras al alcance de esta investigación. El detalle de cada una se encuentra en el Anexo 4.

- **Quásar Comunicaciones**, una agencia de Chile con más de 20 años de experiencia en el mercado. Tiene una escuela de formación de profesionales en la Escuela Quásar, dentro de su portafolio de servicios tienen sostenibilidad social y ambiental, reputación digital, marketing estratégico, medios y nuevas plataformas y campañas pagadas.

- La **Agencia Táctil Comunicación Creativa**, es una agencia peruana que se caracteriza por su experiencia en el sector del agro en Perú, en su portafolio de servicios comunicación corporativa, responsabilidad social y sostenibilidad, marketing, agronegocios e innovación digital.

- La agencia **Ab Comunicaciones** tiene su oficina principal de Argentina, tiene sedes en Bolivia, Chile, España, Miami, México y Perú, está certificada como empresa B por su

compromiso socio ambiental en el centro de su modelo de negocio y tiene en su portafolio de servicios: sostenibilidad social y ambiental, reputación digital, marketing estratégico, entre otros.

7.1.4 Resultados análisis agencias de comunicación españolas

Para el caso de las seis agencias españolas consultadas, las cuales están detalladas en el Anexo 4, se pudo determinar que, en este país, la intención de comunicar la sostenibilidad está presente. Pues, todas ellas tienen un enfoque sostenible que permite entregar a sus clientes servicios diferenciados en materia de comunicación estratégica, comunicación digital y marketing a la vanguardia de las necesidades de la actual sociedad en donde el cuidado del medio ambiente, de la economía y de lo social invitan a todos los actores no solo a cambiar comportamientos por unos más sostenibles, sino a comunicarlos.

Este *benchmarking* a las agencias españolas permitió conocer su portafolio de servicios, sus enfoques de sostenibilidad y sus intereses con la comunicación sostenible. De ellas no fue posible conocer su información financiera, pues no está consignada en la base de datos de EMIS que es a la que tiene acceso esta investigación. Sin embargo, si se pudo obtener información valiosa en sus sitios web y redes sociales para cumplir con el objeto de este *benchmarking*. Estas agencias son:

- **Team Lewis** es una agencia multinacional de comunicación global con 25 años de experiencia, con 24 oficinas distribuidas en Europa, Asia y Estados Unidos. Su portafolio de servicios ofrece entre otros, comunicación sostenible, comunicación global, gestión de crisis, comunicación interna.

- **Verdes digitales** es una agencia española de marketing y comunicación sostenible. Con 8 años de experiencia en el mercado, se dedica a impulsar proyectos sociales y ambientales. Aseguran ser una agencia carbono neutro.

- **Aporta comunicación** es una agencia que en su página web se describe como experta en comunicación de la sostenibilidad. Ofrece comunicación global y sostenible, especializada en proyectos enfocados a los ODS, la innovación y la responsabilidad social.

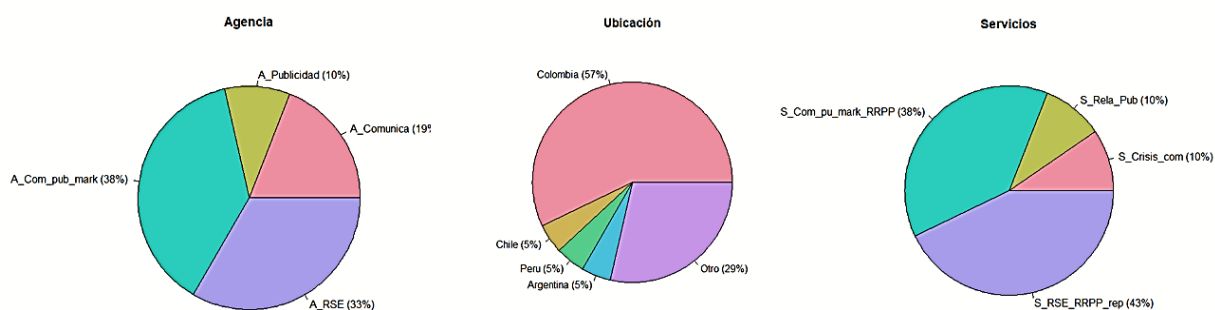
Las tres agencias españolas restantes Área 10, Triquels y Helioom están más enfocados hacia la prestación de servicios de marketing sostenible, comunicación digital sostenible y diseño gráfico sostenible. Pero no a la comunicación estratégica para la sostenibilidad como tal, aunque estas acciones hagan parte de ella.

7.1.5 Procesamiento de datos estadísticos y análisis agencias de comunicación colombianas, Latinoamericanas y de España

El detalle de los gráficos que se presentarán a continuación para el procesamiento de datos estadísticos se encuentra en el Anexo 10. Para este procesamiento de datos de las 20 agencias de comunicaciones revisadas (colombianas, regionales y españolas), incluida RNA Soluciones Estratégicas, Se tomaron variables categóricas con las cuales se realizó un análisis descriptivo como se muestra en las Figuras 3 y 4, en las cuales se describen los resultados de los tipos de agencias, su ubicación, sus servicios, ingresos durante 2021, promesa de valor, y ventaja competitiva.

Figura 3

Variables categóricas de las empresas analizadas: tipos de agencia, ubicación y servicios.



Nota. Los gráficos representan las variables categóricas de las empresas analizadas tanto por tipos de agencia como por ubicación y servicios a través de porcentajes de acuerdo con la influencia de cada uno. Elaboración propia.

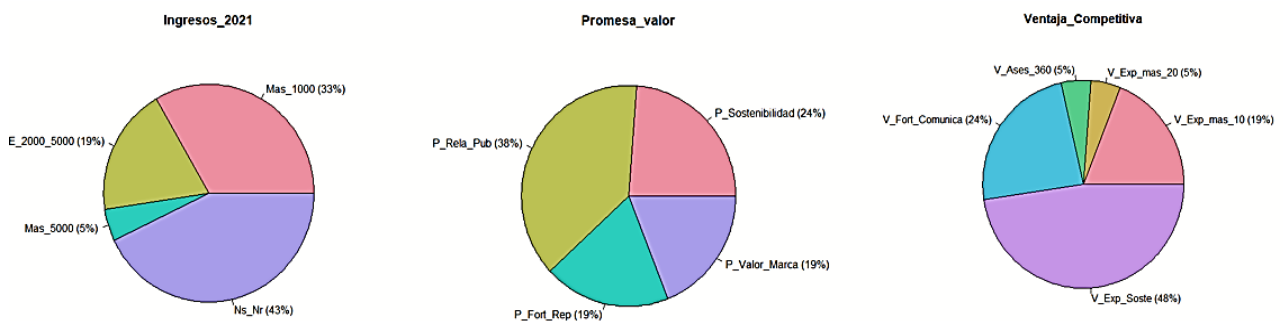
En la variable categórica de tipo de agencia se detalla que el 38 % de las agencias revisadas son agencias dedicadas a la comunicación, publicidad y marketing, el 33 % adiciona servicios e incluye a comunicaciones, marketing y publicidad, la RSE. El 19 % realiza solo actividades de comunicación propiamente dicha y el 10 % restante son agencias que se dedican a la publicidad y todo lo que ella abarca.

En cuanto a la ubicación, la mayoría de las agencias revisadas, el 57 % están ubicadas en Colombia, 29 % en España, y las demás en Chile, Perú y Argentina con 5 % cada uno.

Los resultados por tipos de servicios muestran que la variable con mayor porcentaje es RSE más comunicación, marketing, publicidad, RRPP y reputación tiene 43 % y la variable comunicación, publicidad, marketing y RRPP tiene 38 %, la variable crisis y comunicación, y la de Relaciones Públicas RRPP tiene cada una 10 %. Esto quiere decir, que la mayoría de las agencias presta servicios esenciales de comunicación estratégica y solo una porción adiciona servicios de RSE o sostenibilidad.

Figura 4

Variables categóricas de empresas agencias colombianas, latinoamericanas y españolas analizadas: ingresos 2021, promesa de valor y ventaja competitiva



Nota. Los gráficos muestran los ingresos que reciben en promedio las agencias analizadas, sus servicios más representativos y lo que las caracteriza por su ventaja competitiva. Elaboración propia.

La variable ingresos 2021 detalla que al 43 % de las agencias revisadas no tienen información financiera, estas son las agencias de América Latina y de España a las que no fue posible ubicarles sus niveles de ingresos durante este periodo en ninguna base de datos. El 33 % reportó ingresos iguales o mayores de 1000 millones de pesos, 19 % tuvo ingresos entre 2000 millones y 5000 millones y solo el 5 % obtuvo ingresos superiores a 5000 millones de pesos.

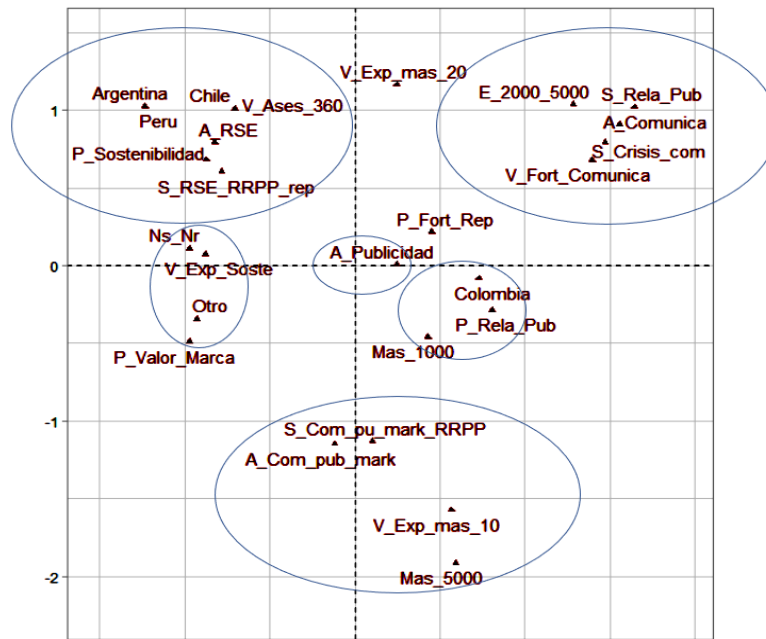
La promesa de valor que ofrecen las agencias están repartidas así, 38 % de ellas tienen como promesa las Relaciones Públicas RRPP, 24 % comunicación para la sostenibilidad, 19 % tienen como promesa el fortalecimiento de la reputación y el restante 19 % el valor de marca.

Como ventaja competitiva, el 48 % de las agencias revisadas asegura tener experiencia en sostenibilidad, 24 % en fortalecimiento de la comunicación, 19 % experiencia de más de diez años, 5 % experiencia de más de veinte años y 5 % tiene como ventaja competitiva las asesorías 360.

En el plano factorial de categorías que se presenta en la Figura 5 se pueden evidenciar todas las variables analizadas en las que se marcan varios grupos relacionales y tendencias claramente. Las variables son: tipo de agencia marcada con la letra A, ventaja competitiva marcada con la letra V, propuesta de valor marcada con la letra P, servicios marcada con la letra S, ingresos marcado directamente con el valor, y ubicación marcado directamente con el nombre del país y la palabra otros.

Figura 5

Plano factorial de categorías de agencias colombianas, latinoamericanas y españolas analizadas



Nota. En este plano están ubicadas las diferentes categorías de agencias analizadas, colombianas, latinoamericanas y españolas, de acuerdo con su relación y similitudes entre ellas. Elaboración propia.

En el cuadrante superior derecho se evidencia un primer grupo de agencias que se relacionan transversalmente porque se dedican a la comunicación y tienen como servicios tradicionales principales las Relaciones Públicas RRPP, y crisis y comunicación. Además, que su ventaja competitiva es el fortalecimiento de la comunicación y son agencias que obtuvieron ingresos entre 2000 y 5000 millones de pesos durante 2021. En este grupo no se evidencia ningún país relacionado directamente.

En el cuadrante superior izquierdo se relacionan las agencias con categoría RSE, comunicación y marketing ubicadas en Argentina, Chile y Perú y dos de Colombia, que tienden a prestar servicios integrales en los que incluyen RSE, comunicaciones, marketing, publicidad RRPP y reputación. Su promesa de valor es la comunicación para la sostenibilidad y como ventaja competitiva tienen las asesorías 360.

Otro de los hallazgos de estos grupos relacionales tiene que ver con las otras agencias o las españolas, en las que se evidencia que no se tienen datos de sus ingresos, pero sí una marcada experiencia en sostenibilidad como ventaja competitiva y un valor de marca como promesa.

El grupo de agencias de publicidad ubicado en el centro no tiene ninguna tendencia hacia ninguno de los cuadrantes, pero por su actividad tienen un gran potencial porque podrían abordar cualquiera de las categorías de las otras agencias, ser más globales en sus servicios, en su promesa de valor y ventaja competitiva.

En este plano factorial se evidencia una clara tendencia de agencias colombianas ubicadas en el cuadrante inferior derecho, con ingresos iguales o mayores a 1000 millones de pesos en las que su eje de negocio son las Relaciones Públicas RRPP porque esa es promesa de valor. Mientras que las agencias del cuadrante superior derecho son agencias que ofrecen las RRPP solo como servicio.

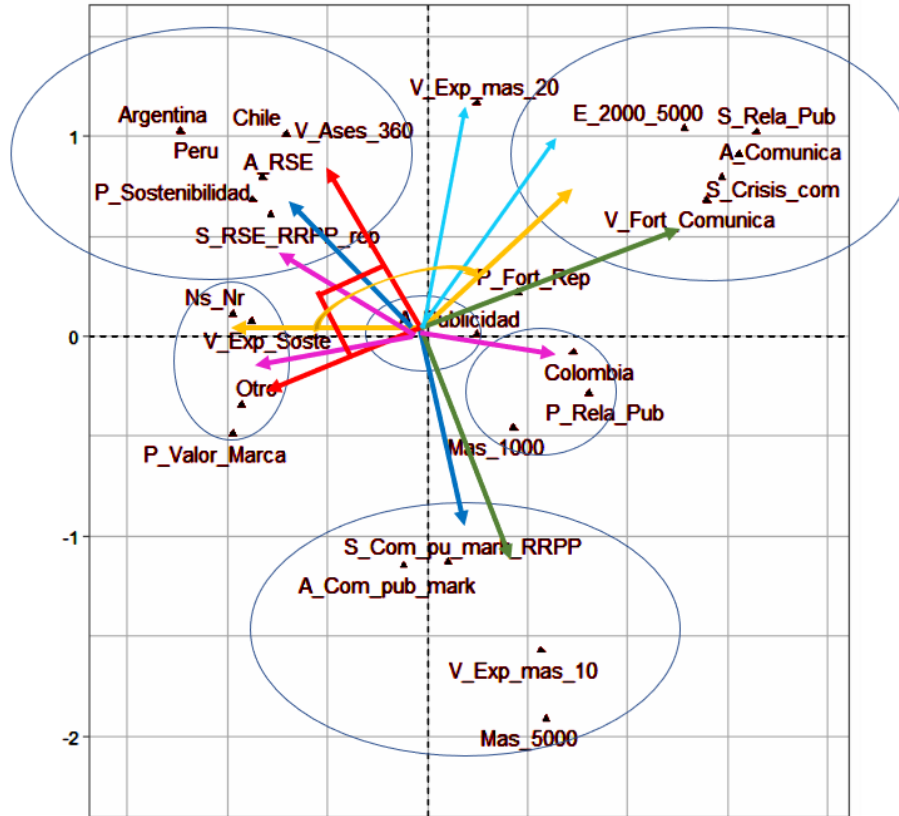
En el último grupo relacional de agencias ubicado en los cuadrantes inferiores están las empresas más grandes por sus ingresos, que son superiores a los 5000 millones de pesos, estas están dedicadas a prestar servicios más completos y tradicionales de comunicaciones, publicidad, marketing y RRPP, y su ventaja competitiva es la experiencia de más de diez años.

Las categorías de las agencias que tienen como ventaja competitiva la experiencia de más de veinte años y las que tienen como promesa de valor el fortalecimiento de la reputación quedaron algo aisladas de los demás grupos, lo que podría significar que son categorías generales que pueden abordar cualquier tipo de agencia.

En el mapa relacional de categorías que se muestra en la Figura 6 se pueden evidenciar el tipo de relación que tienen entre ellas a través de los colores.

Figura 6

Mapa relacional de categorías con interrelaciones de agencias colombianas, latinoamericanas y españolas analizadas



Nota. Este gráfico señala la relación independiente o inversa que existe entre las agencias colombianas, latinoamericanas y españolas analizadas. Elaboración propia.

Con base en la gráfica de la Figura 6 se puede determinar que cuando matemáticamente las agencias forman un ángulo de 180 grados son inversas, es decir, que son diferentes a las otras y cuando forman ángulos de 90 grados son independientes, es decir, que ninguna afecta a la otra. Por ejemplo, en este análisis se puede ver que las agencias del cuadrante superior derecho marcadas con la línea amarilla son inversas a las agencias categorizadas como Otras o españolas, porque están ubicadas en lugares opuestos y forman un ángulo de 180 grados, y tal como se evidencia, prestan servicios y realizan actividades diferentes. Lo mismo sucede con las agencias ubicadas en el cuadrante superior izquierdo marcadas con la línea azul oscuro, las

cuales muestran que son inversas a las agencias grandes de los cuadrantes inferiores o las de Colombia, porque presentan comportamientos y servicios diferentes como el de las comunicaciones enfocados hacia la sostenibilidad y la RSE, evidenciando un ángulo de 180 grados mientras que las empresas de los cuadrantes inferiores solo servicios de comunicación tradicionales y RRPP.

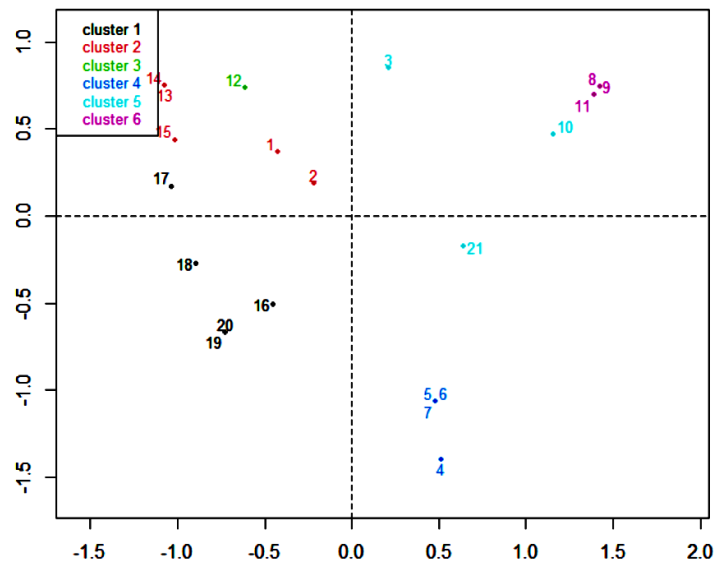
Las agencias colombianas también muestran que son inversas a las agencias de Latinoamérica y a las españolas, es decir que son opuestas porque prestan servicios y tienen enfoques diferentes como el de la sostenibilidad, el cual no está en las locales. Esto podría evidenciar varias hipótesis, que el mercado está más interesado en comprar servicios de comunicaciones tradicionales como manejo de crisis, reputación, RRPP o marketing y no comunicación para sostenibilidad, también que para las empresas el tema de la comunicación para sostenibilidad no es de su interés o lo desconocen, o que las agencias colombianas tampoco los conocen o no tienen experiencia en el tema y por eso, no lo prestan.

En cambio, las agencias latinoamericanas y dos de las colombianas marcadas con la línea roja, evidencian que son independientes de las agencias llamadas Otras o españolas, porque matemáticamente forman un ángulo de 90 grados, es decir, que ninguna afecta o tiene incidencia en la otra categoría y que, además, las dos presentan la comunicación para la sostenibilidad dentro de su ADN, pues las latinoamericanas las dos colombianas la tienen como promesa de valor y las españolas como experiencia en el tema.

En la Figura 7 se muestra el mapa relacional de las agencias colombianas, latinoamericanas y españolas analizadas, allí se puede ver claramente cuáles son las empresas que se relacionan y las que no. En el Anexo 3 se encuentran las tablas detalladas con las características de cada una y sus códigos por variables.

Figura 7

Mapa relacional de agencias colombianas, latinoamericanas y españolas analizadas



Nota. En este gráfico se puede observar la relación entre agencias de acuerdo con la valoración por código realizada. Elaboración propia.

El perfil que realiza esta metodología del programa estadístico R, en la cual se realizó una segmentación de acuerdo con las características de las agencias, los grupos de estas se relacionan por variables. En el cuadrante superior izquierdo se forma el grupo de las agencias de RSE que tienen como promesa de valor la sostenibilidad, servicios de RRPP y sostenibilidad y como valor ofrecen asesorías 360, estas agencias son: 12. Quasar Chile, 13. Táctil Comunicación Creativa de Perú, 14. AB Comunicaciones Argentina y otros países, 15. Team Lewis (España), 17. Aporta de España, 1. Comcore de Colombia y un poco más lejana la agencia 2. Good de Colombia.

En el cuadrante superior derecho se agrupan las agencias de comunicación que ofrecen servicios de manejo de crisis, Relaciones Públicas RRPP y como valor el fortalecimiento de la reputación. Estas agencias colombianas son: 8. Fabiola Morera, 9. GJ Comunicaciones, 10. Khamaleon y 11. Dattis. Un poco más alejada, pero en el mismo cuadrante se encuentra la

agencia 3. Mediática, que se destaca por su experiencia de más de 20 años en este grupo de servicios de comunicación.

En el cuadrante inferior izquierdo se ubican las agencias que en su propuesta es el valor de marca, pero que además tienen amplia experiencia en temas de comunicación para la sostenibilidad, estas son agencias españolas que tienen dentro de su ADN la sostenibilidad: 16. Verdes Digitales, 18. Área 10, 19. Triquels y 20. Helioom.

Las agencias del cuadrante inferior derecho son agencias colombianas, algunas con más de 10 años de experiencia, dedicadas exclusivamente a la comunicación, marketing, publicidad y Relaciones Públicas RRPP. Ellas son: 4. Modum, 5. Smart PR, 6. Órbita Empresarial y 7. Planear Comunicaciones.

Un poco más alejada se encuentra la agencia colombiana 21. RNA Soluciones Estratégicas, la cual su actividad principal es la publicidad y ofrece servicios de comunicaciones, publicidad, marketing y Relaciones Públicas RRPP, su ventaja competitiva son las asesorías 360 y su promesa de valor el fortalecimiento de la reputación. Esta empresa se muestra muy diferente a las demás, pero por cercanía se podría relacionar con las del cuadrante inferior derecho. Sin embargo, por la categorización de colores muestra amplia experiencia, así como la agencia 3, lo que puede marcar la diferencia frente a sus competidores.

Estos factores diferenciadores le pueden dar una gran ventaja frente a las demás agencias colombianas, porque su propuesta de diseñar una nueva línea de negocio enfocada hacia la comunicación para la sostenibilidad es un servicio y una propuesta de valor que no ofrecen estas agencias.

Esta puede ser una gran oportunidad para RNA de explorar con este nuevo servicio y acercarse a cualquiera de los grupos de agencias con los que se sienta identificado o al que quiera pertenecer, porque ya están identificados.

Aunque la muestra de agencias presente en este análisis podría ser pequeña, es representativa, pues estas empresas representan a otras del sector que también manejan este

tipo de servicios y así, tal como se mencionó anteriormente en el *benchmarking*, la elección aleatoria de las agencias se realizó por afinidad y tipo de servicios prestados.

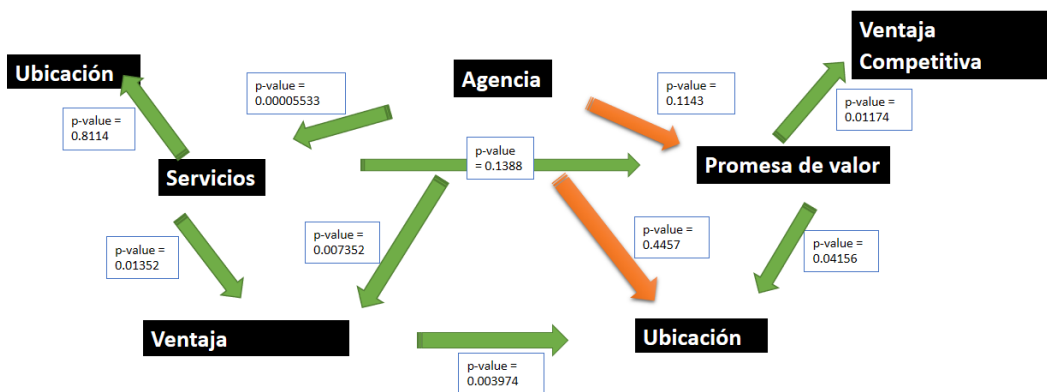
En el análisis relacional que se muestra en la Figura 8 se hizo una exploración de dependencia y de independencia en el cual se pueden establecer dos hipótesis.

- Tipo de agencia es dependiente del servicio y de la ventaja competitiva
- Tipo de agencia es independiente de la ubicación y de la promesa de valor

Figura 3

Análisis relacional del benchmarking de agencias colombianas, latinoamericanas y españolas analizadas

Análisis Relacional



Nota. Este gráfico explica la dependencia o independencia entre las variables, lo cual permite determinar si se necesitan unas a otras o no. Verde dependencia, anaranjado independencia. Elaboración propia.

Estadísticamente se dice que si $p\text{-valor} < 0,05$ = se rechaza la independencia, por tanto, es dependiente. En este caso la gráfica muestra que cada tipo de agencia depende estrechamente de algunas variables. En la Figura 8 las flechas de color verde muestran la dependencia de las agencias con algunas variables y las flechas anaranjadas la independencia con otras variables. En este caso, las agencias dependen estrechamente de los servicios que ofrecen porque su puntaje fue $< 0,05$, por lo que es importante saber cuáles son los clave que se deben ofrecer para tener éxito, al igual que existe dependencia de su ventaja competitiva, entonces es

necesario tener muy claro ese diferencial que hace que una agencia se destaque por encima de otra, pues la dependencia está muy marcada.

Sin embargo, la gráfica detalla que las agencias son independientes de su ubicación y de su promesa de valor porque su puntaje es $> 0,05$, por lo tanto, no afecta el tipo de agencia que quiera ser o desde dónde quiera trabajar, en este caso la virtualidad, el trabajo y las asesorías en remoto son una buena opción para estas agencias porque pueden desarrollar su actividad desde cualquier lugar del mundo. Al igual que se puede modificar la promesa de valor cuando sea necesario.

De acuerdo con este análisis y con las estadísticas proporcionadas, se pueden establecer algunos criterios para la elaboración de los servicios y de la ventaja competitiva que pueda tener RNA en mercado con el fin de que sea diferenciadores, innovadoras y acordes a las necesidades el mundo actual y de los clientes, como lo es la comunicación estratégica para la sostenibilidad.

7.2 Análisis de entrevistas con expertos

Para la elaboración y análisis de las entrevistas con expertos se realizó la siguiente ficha técnica que está descrita en la Tabla 4 en donde se define el objetivo, el perfil de los entrevistados, el número de entrevistas y su modalidad. En los Anexos 6 y 7 se encuentran las transcripciones completas de las entrevistas y el análisis de las mismas.

Tabla 4

Ficha técnica de entrevistas con expertos

Ficha técnica de entrevistas con expertos	
Objetivo	Conocer la percepción y opinión de los expertos en comunicaciones y sostenibilidad sobre la importancia y necesidad de la comunicación estratégica para la sostenibilidad en las organizaciones.
Perfil	Expertos en comunicación estratégica y sostenibilidad. Líderes de comunicaciones y sostenibilidad en diferentes compañías de diversos sectores de la economía. Expertos en el sector empresarial y gremial.

	Los perfiles de los entrevistados se eligieron por la cercanía con esta investigación, los expertos gremiales y empresariales por la oportunidad que se dio en algunos foros de sostenibilidad empresarial de la CCB.
Modalidad de la entrevista	3 virtuales y 2 presenciales
Número de entrevistas	5 entrevistas

Nota. Esta es la ficha técnica que se utilizó para a realización de las entrevistas de expertos. Elaboración propia.

Para el análisis de las entrevistas se usó un software de técnicas de inteligencia artificial de observación de datos textuales, el cual arrojó resultados valiosos para esta investigación. Los expertos entrevistados que hacen parte de las direcciones o gerencias de comunicaciones y de sostenibilidad de sus empresas aseguraron que la comunicación para la sostenibilidad es pilar fundamental para sus organizaciones, que desde que se empezaron a comunicar sus planes de sostenibilidad y a involucrar en ellos a sus grupos de interés la reputación de sus compañías ha mejorado considerablemente al igual que el relacionamiento con sus grupos de interés, porque se ha segmentado la información para llegar a los diferentes públicos de manera efectiva. Los colaboradores están más comprometidos y existe un mayor interés por parte de clientes y aliados. Aseguran que la sostenibilidad ha cambiado la forma de hacer negocios, por lo tanto, la comunicación estratégica debe estar presente en esos procesos para que las gestiones que se realicen en ese campo sean efectivas.

Los expertos en comunicación para la sostenibilidad que hacen parte de agencias del sector empresarial y gremial aseguraron que la comunicación de la sostenibilidad debe ser transparente, ética y consecuente entre lo que se hace y lo que se dice. Además, que la alta dirección de una compañía debe ser la primera en creer en el cambio hacia la sostenibilidad y a entender el poder y el impacto positivo que tendrá para la organización comunicarla estratégicamente.

También aseguran que las empresas deben entender que el bajo perfil ya no existe, por eso, la comunicación sostenible es sustancial a cualquier estrategia empresarial y que de la buena gestión que se realice servirá para ganar la confianza de los consumidores y la sociedad.

7.2.1 Elementos en común entrevistas con expertos

De acuerdo con las conversaciones con los expertos y del análisis realizado, todos los entrevistados coinciden en que las comunicaciones estratégicas son fundamentales para la sostenibilidad de las compañías, que no basta con realizar acciones de responsabilidad social, sin un objetivo específico y solo como filantropía. Además, que la sostenibilidad y sus acciones no pueden ser elementos aislados ni restringidos de la comunicación, pues por sí sola no tiene todos los efectos esperados dentro de una compañía si no se comunica estratégicamente, como lo es el mejoramiento de la reputación, el involucramiento de los públicos de interés internos y externos, el reconocimiento de las compañías como gestores y ejemplo de sostenibilidad en los diferentes mercados, en la sociedad y ante sus diferentes grupos de interés. Desde el punto de vista empresarial, los expertos aseguran que la comunicación estratégica de la sostenibilidad hace que las compañías sean más competitivas y que estén a la vanguardia de lo que les exige el mercado.

7.3 Sondeo potencial del público objetivo

La comunicación estratégica para el desarrollo sostenible debe ser transversal en las compañías y, por lo mismo, puede ser implementada en todo tipo de organizaciones independientemente de su tamaño y del sector en el que se encuentren.

Si bien RNA Soluciones tiene su mayor experiencia en el sector salud con sus otras líneas de negocio, lo cual la hace fuerte y le permite tener una ventaja competitiva frente a otras agencias, en esta oportunidad quiere explorar otros sectores que se hayan adherido a los

Objetivos de Desarrollo Sostenible y que pudieran tener interés en obtener asesorías en comunicación para el desarrollo sostenible.

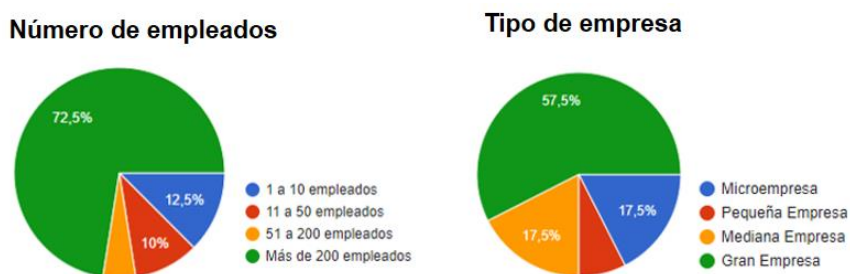
Para esto, se desarrolló un primer sondeo con algunos datos firmográficos, plantilla que puede encontrar en el Anexo 8 y los resultados en el Anexo 9.

El sondeo permitió obtener resultados e información de 40 empresas, todas de diferentes sectores: financiero, seguros, del sector alimentos, industria, EPS, transporte terrestre y aéreo, logística, envío, universidades, cervezas, tecnología, bancario, equipos mecánicos para industria y entidades del sector público.

Como se muestra en la Figura 9, el sondeo muestra que diferentes números de empleados que tienen las empresas al igual que su tipo de acuerdo con el tamaño.

Figura 4

Sondeo número de empleados y tipos de empresas



Nota. Este gráfico muestra los resultados del sondeo firmográfico realizado a 40 empresas en lo referente a número de empleados y tipo de empresa. Elaboración propia. 2023.

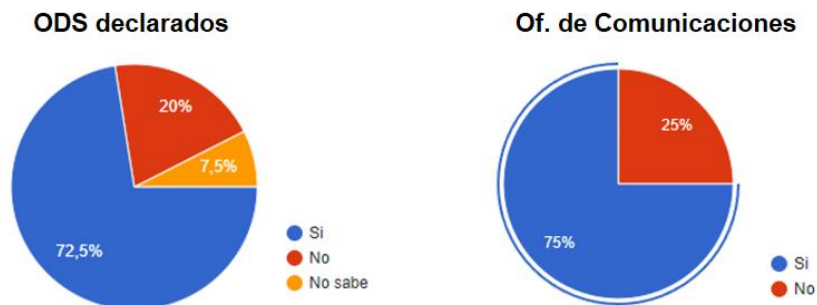
De acuerdo con la gráfica, el 72,5 % de los sondeos muestra que las empresas donde trabajan son de más de 200 empleados, 12,5 % tienen entre 1 a 10 empleados, 10 % de 11 a 50 empleados y 7,5 % tienen de 51 a 200 empleados.

En consecuencia, 57,5 % de las personas quienes respondieron este sondeo aseguraron que sus compañías son de tipo gran empresa, 17,5 % que son medianas empresas, 17,5 % que son microempresas y el 7,5 % restante que son pequeñas empresas.

El sondeo quiso indagar si estas empresas tenían declarados Objetivos de Desarrollo Sostenible y si tenían Oficina de Comunicaciones, las respuestas que se muestran en la Figura 10 entregan los siguientes resultados.

Figura 5

Sondeo ODS declarados y Oficina de Comunicaciones



Nota. Este gráfico muestra los resultados del sondeo firmográfico realizado a 40 empresas en lo referente a ODS declarados y si las empresas cuentan con oficina de comunicaciones. Elaboración propia. 2023.

El 72,5 % las personas que respondieron el sondeo aseguraron que sus empresas sí tienen declarados ODS, el 20 % dijo que no y el 7,5 % que no sabía. Con respecto a si sus empresas tenían Oficina de Comunicaciones, el 75 % dijo de si y el 25 % dijo que no.

En la Figura 11 se muestran los resultados de la pregunta sobre si su empresa utilizaba los servicios de una agencia externa de comunicaciones.

Figura 6

Sondeo servicios de agencia de comunicaciones



Nota. Este gráfico muestra los resultados del sondeo firmográfico realizado a 40 empresas en lo referente a si cuentan con servicios de agencias de comunicación. Elaboración propia. 2023.

Los resultados muestran que el 60 % de las personas respondieron que su empresa no cuenta con los servicios de una agencia de comunicaciones externa y el 40 % que si los tiene.

A continuación, la Tabla 5 describe la ficha técnica del sondeo firmográfico.

Tabla 5

Ficha técnica sondeo de investigación RNA Soluciones Estratégicas

Ficha técnica del sondeo	
Universo	Población profesional que trabaja en diferentes empresas tanto del sector público como privado.
Perfiles	Profesionales de comunicaciones. Gerentes de comunicaciones, comerciales y financieros.
Tamaño de la muestra	40 sondeos.
Método de recolección de la información	Formulario virtual de Google Forms.
Fecha de realización	2 de mayo al 13 de mayo de 2023.

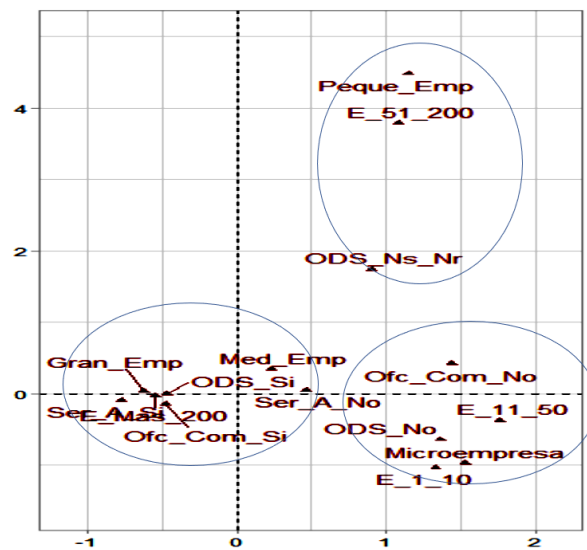
Nota. Esta es la ficha técnica del sondeo realizado a 40 empresas contiene detalle del universo, perfiles, tamaño de la muestra método de recolección y fecha de realización. Elaboración propia.

7.3.1 Procesamiento de datos estadísticos y análisis de sondeo

Las gráficas detalladas del sondeo se encuentran en el Anexo 10. Para el procesamiento de datos del sondeo con datos firmográficos de las 40 empresas se tomaron variables categóricas con las cuales se realizó un análisis descriptivo como se muestra en el plano factorial de categorías del sondeo de la Figura 12 y el mapa relacional del sondeo de la Figura 13, en los cuales se detalla la formación de grupos y cómo se relacionan las variables entre sí. Para este caso las variables fueron: tipo de empresa, número de empleados, declaración de ODS, si cuentan con Oficina de Comunicaciones y con servicios de agencias de comunicaciones.

Figura 12

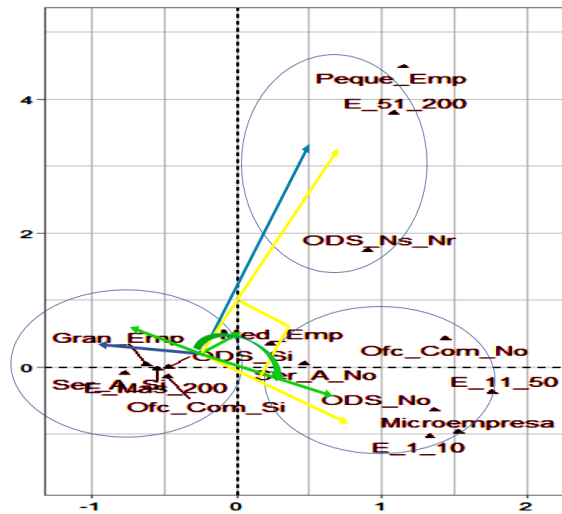
Plano factorial de categorías del sondeo



Nota. En este plano factorial se pueden evidenciar todas las variables analizadas en las que se marcan varios grupos relacionales y tendencias de las empresas objeto del sondeo. Elaboración propia.

Figura 7

Mapa de categorías con interrelaciones del sondeo



Nota. En este mapa de categorías se exponen la relación entre grupos y si tienen relaciones independientes o inversas. Elaboración propia.

En este mapa de categorías se puede observar cómo se forman diferentes grupos relacionales de empresas con sus respectivas variables. En el cuadrante inferior izquierdo se

agrupan las grandes empresas marcadas con la línea verde, las cuales muestran que son compañías con más de 200 empleados, que tienen declarados ODS, que tienen Oficina de Comunicaciones y que algunas cuentan con servicios externos de agencia de comunicación.

Contrario a este, está el grupo de las microempresas que se ubica en el cuadrante inferior derecho, el cual se muestra inverso a las grandes porque además de formar, matemáticamente, un ángulo de 180 grados, tiene características muy diferentes como el número de empleados que es entre 1 y 10, no tienen definidos ODS, no tienen oficina de comunicaciones y no cuentan con servicios de agencias de comunicación. Las microempresas también se mostraron inversas a las medianas empresas por sus características, sin embargo, comparten algunas.

Las empresas medianas se ubicaron en el centro, entre el grupo de las grandes y de las microempresas, es decir, que no se perfilaron en ningún grupo, pero si comparten algunas de las características de las dos, algunas tienen declarados ODS, Oficina de Comunicaciones y tienen servicios de agencias externas de comunicación, y otras, solo tienen definidos ODS y Oficina de Comunicaciones, pero no servicios de agencias de comunicación, otras solo tienen servicios de agencias externas de comunicación, pero no declarados ODS ni Oficina de Comunicaciones. Este nicho de empresas medianas se constituye en una oportunidad, pues existen necesidades en comunicación que pueden ser suplidas por RNA con su nueva línea de negocio de comunicaciones para la sostenibilidad.

El grupo de las pequeñas empresas marcado con la línea amarilla se ubicó en el extremo superior derecho, estas son empresas de 51 a 200 empleados, y en donde hay una fuerte tendencia a desconocer si existen ODS en sus compañías. Estas se mostraron inversas a las grandes empresas y a las medianas, en cambio sí se mostraron independientes de las microempresas porque tienen un ángulo de 90 grados y guardan características similares.

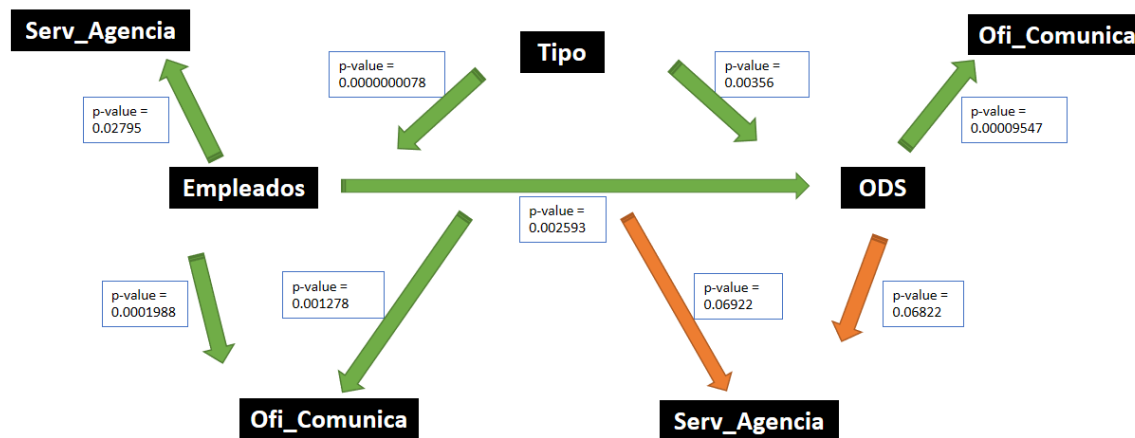
Con respecto al análisis relacional del sondeo que se muestra en la Figura 14, se detalla las relaciones de dependencia e independencia que existe entre unas variables y otras. Las flechas

marcadas con color verde muestran la dependencia del tipo de empresas con algunas variables y las flechas de color anaranjado señalan su independencia con otras de las variables.

Figura 14

Análisis relacional del sondeo

Análisis Relacional de Sondeo



Nota. Este gráfico muestra la relación entre las variables del sondeo, si son verdes muestra dependencia, si son anaranjadas muestra independencia. Elaboración propia.

De acuerdo con esta figura, el análisis estadístico muestra que el tipo de empresa es dependiente de variables como el número de empleados, de si tiene declarados ODS, y de si tienen Oficina de Comunicaciones porque estadísticamente sus valores son $< 0,05$. Esto de acuerdo con las pruebas de Chi Cuadrado que se realizaron en esta investigación con la metodología del programa estadístico R.

Además, el análisis detalla que los tipos de empresas son independientes de si tienen o no servicios de agencias de comunicaciones. Al igual que la declaración de los ODS son independientes de esta misma variable, es decir, que no les afecta si cuentan o no cuentan con este servicio externo de comunicaciones.

Aunque no tener servicios de una agencia de comunicaciones no afecta a las empresas, obtener sus servicios puede constituir una oportunidad para las compañías de mejorar sus

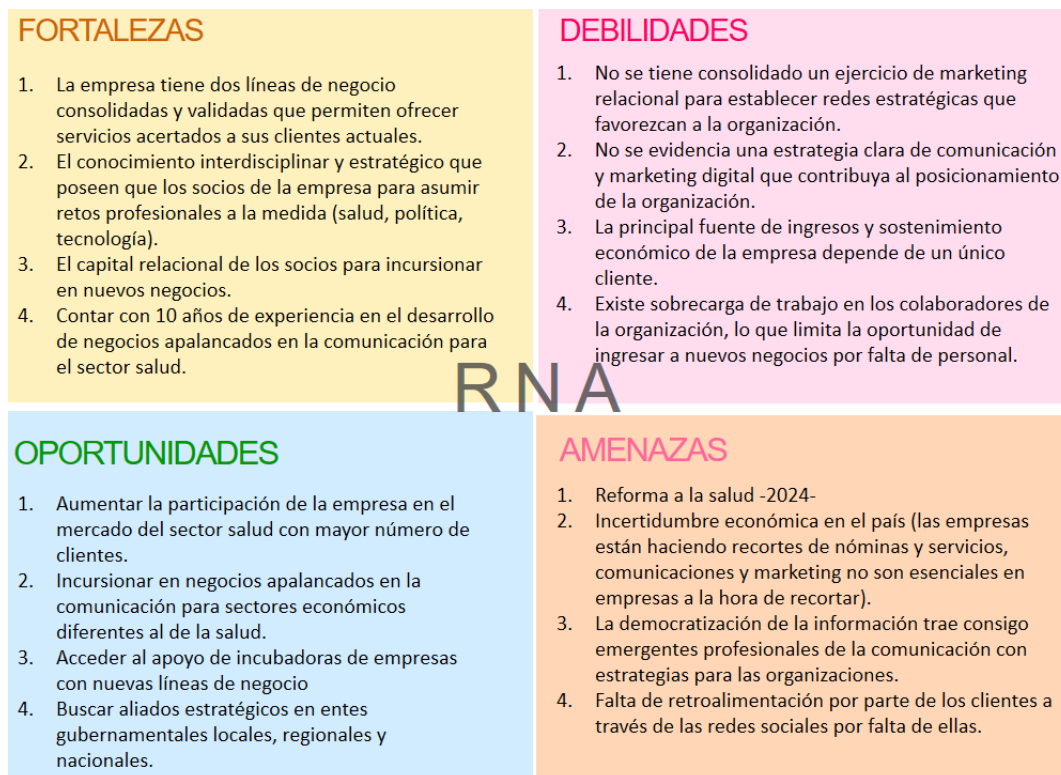
comunicaciones estratégicas. Al igual que para las agencias como RNA que pueden crear, apoyar, impulsar las comunicaciones de las compañías a través de su nueva línea de negocio de comunicación estratégica para la sostenibilidad.

7.4 DOFA RNA Soluciones Estratégicas

Para tener una mirada interna y externa del diseño de la nueva línea de negocio de RNA, se realizó matriz DOFA que se presenta en la Figura 15 y que permitirá ver las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas de la compañía, y con base en ellas, analizar y plantear estratégicas que permitan potencializar la empresa. Este DOFA estará más detallado en el apartado de Anexos 11.

Figura 15

DOFA RNA Soluciones Estratégicas



Nota. Este gráfico muestra las debilidades, oportunidades fortalezas y amenazas que tiene RNA como empresa para crear la nueva línea de negocio de comunicación estratégica para la sostenibilidad. Elaboración propia.

7.4.1 Estrategias DOFA

Una vez realizada la matriz DOFA se definen cuatro grandes estrategias planteadas para mitigar los impactos de las amenazas y debilidades, y cómo se pueden potencializar las fortalezas y oportunidades, así como se muestra en la Figura 16, el detalle de estas estrategias se podrá ver en el Anexo 11.

Figura 16

Estrategias DOFA

Estrategias DOFA RNA Soluciones Estratégicas



Nota. El gráfico muestra las estrategias que se pueden implementar para la matriz DOFA. Elaboración propia.

8. Plan de intervención

8.1 Metodología propuesta

De acuerdo con los datos obtenidos a través del diario de observación estructurado del *benchmarking*, el sondeo firmográfico y las entrevistas con los expertos, se puede establecer una metodología propia en la que se tengan en cuenta elementos clave para establecer esta nueva línea de negocio de comunicación estratégica para la sostenibilidad de RNA Soluciones Estratégicas, los cuales se pueden ver en la Figura 17 y detallar en el Anexo 12.

Figura 17

Propuesta de metodología para establecer una nueva línea de negocio de comunicación estratégica para la sostenibilidad para RNA Soluciones Estratégicas



Nota. El gráfico muestra una secuencia metodológica para establecer la nueva línea de negocio de comunicación estratégica para la sostenibilidad para RNA Soluciones. Elaboración propia.

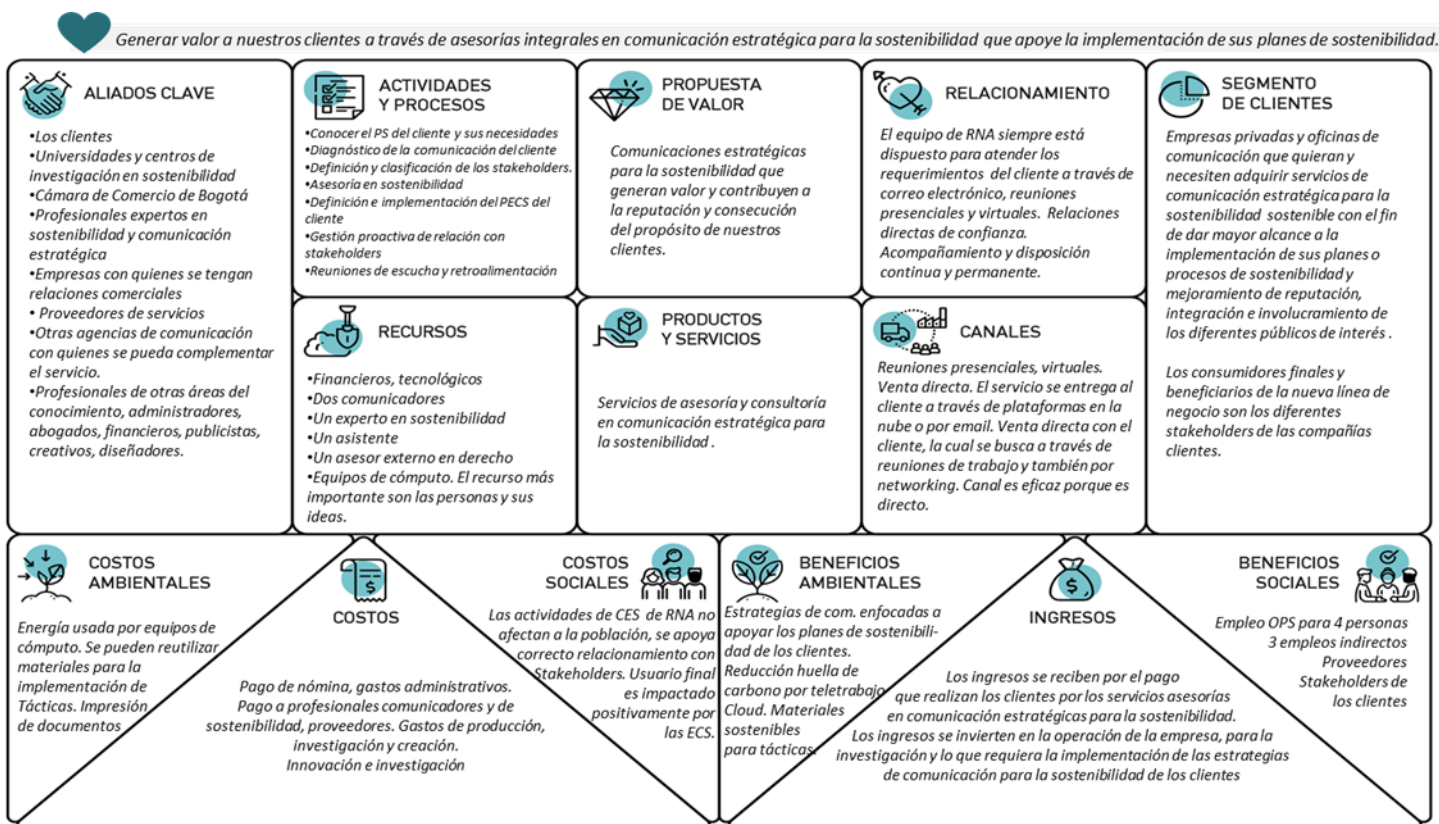
8.2 Lienzo de CANVAS sostenible de la nueva línea de negocio

En esta proyección de diseño de la nueva línea de negocio de comunicación estratégica para la sostenibilidad se plantea el lienzo de CANVAS sostenible que se muestra en la Figura 18, en el cual se detallan los diferentes elementos que pueden dar un acercamiento a una visión global e individual de esta nueva línea de negocio y que, además, sirven como instrumento para una futura planeación estratégica.

Figura 8

Lienzo de CANVAS sostenible para la nueva línea de negocio comunicación estratégica sostenible para RNA

Soluciones Estratégicas



Nota. Este gráfico lienzo de CANVAS presenta una visión global e individual de la nueva línea de negocio, con la cual sirve como instrumento para proyectar una planeación estratégica más adelante. Elaboración propia.

En este lienzo de CANVAS de negocio sostenible, que se podrá ver detalladamente en el apartado de Anexos 13, se encuentra el propósito de la nueva línea negocio el cual es: generar valor a los clientes a través de asesorías integrales de comunicación estratégica para la sostenibilidad que poye la implementación de sus planes de sostenibilidad.

Como propósito de esta nueva línea de negocio se propone: comunicaciones estratégicas para la sostenibilidad que generan valor y contribuyen a la reputación y consecución del propósito de nuestros clientes.

Conclusiones y Recomendaciones

Por su transversalidad dentro de una compañía, la comunicación estratégica para la sostenibilidad se hace fundamental para apoyar, acompañar y asesorar la gestión, estructuración y puesta en marcha de los planes estratégicos de las organizaciones. Según los expertos consultados, dicha comunicación para la sostenibilidad mejora los índices reputacionales de las compañías, consolida su relacionamiento efectivo con los diferentes grupos de interés, acerca y hace partícipes a los colaboradores de las acciones de sostenibilidad y contribuye al cumplimiento de los ODS del país, entre otros. La comunicación estratégica para la sostenibilidad va más allá enviar mensajes o realizar acciones de responsabilidad social, sin un objetivo específico o solo como filantropía. La sostenibilidad y sus acciones no pueden ser elementos aislados ni restringidos de la comunicación, pues por sí sola no tiene todos los efectos esperados dentro de una compañía si no se comunica estratégicamente, como lo es el mejoramiento de la reputación, el involucramiento de los públicos de interés internos y externos, el reconocimiento de las compañías como gestores y ejemplo de sostenibilidad en los diferentes mercados, en la sociedad y ante sus diferentes grupos de interés. Desde el punto de vista empresarial, los expertos aseguran que la comunicación estratégica de la sostenibilidad hace que las compañías sean más competitivas y que estén a la vanguardia de lo que les exige el mercado.

En concordancia con lo analizado con respecto a la comunicación estratégica para la sostenibilidad, los instrumentos utilizados para esta investigación, *benchmarking*, diario de observación de campo estructurado, sondeo firmográfico y entrevistas con expertos se puede observar y concluir que la comunicación estratégica para la sostenibilidad es fundamental para el logro de los objetivos de las organizaciones y que en Colombia hay una carencia de agencias de comunicaciones que se dediquen a esta línea de negocio. Esto se traduce en una gran oportunidad para RNA Soluciones de ingresar a este mercado con su propuesta de nueva línea de negocio de comunicación estratégica para la sostenibilidad.

Su posición en el mercado le favorece porque puede acercarse a cualquiera de las posiciones de las demás agencias de comunicación, competir y ofrecer esta nueva línea de negocio.

Como recomendación de esta investigación RNA puede evaluar y tener en cuenta las experiencias, de las agencias de comunicación enfocadas a la sostenibilidad objeto de este estudio, como las colombianas Comecore, Good y Mediática, las españolas como Team Lewis, Verdes Digitales y Aporta Comunicación, y las latinoamericanas Quásar Comunicaciones, Agencia Táctil Comunicación Creativa y Ab Comunicaciones, esto con el fin de tomar como referente sus enfoques, líneas de trabajo, su experiencia en el mercado y cómo abordan la sostenibilidad desde la comunicación estratégica, pues sus portafolios de servicios tienen mayor relación con la línea de negocio propuesta por RNA Soluciones.

Además, es importante que se pueda tener en cuenta la metodología propuesta para que RNA tenga una hoja de ruta en el diseño e implementación de esta nueva línea de negocio. También que pueda consolidar un equipo de trabajo donde confluyan profesionales de diferentes áreas que gestionen, asesoren, estructuren y se encarguen de la puesta en marcha de la nueva línea de negocio de comunicación, para que sus productos y servicios que se deriven de este sean de gran calidad y que sus clientes tengan la satisfacción esperada.

Referencias

Acosta, J. (2000). *DirCom - FPyCS Comunicación mediática y organizaciones – Cátedra II*.

Recuperado el 5 de marzo de 2023, de Comunicación en el siglo XXI: chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgiclfefindmkaj/https://dircomunlp.com.ar/sites/default/files/bibliograf%C3%ADa/Comunicaci%C3%B3n-en-el-Siglo-XXI.pdf

Agency Scope. (julio de 2022 - 2023). *Estudio bienal sobre tendencias en las relaciones anunciante y percepción de imagen de las agencias y agentes especialistas en marketing y comunicación en Colombia 2022/2023* (5.ª ed.). Recuperado el 4 de octubre de 2022, de chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgiclfefindmkaj/https://scopen.com/sites/default/files/studies/agency_scope_colombia_2022-23_-_web.pdf?fbclid=IwAR3zteMJ4BmlKOuV4EMrIXcheFxq7Od2UESyNyV7hIX_qnJHcTKt9MJuEI

AIE. (2022). *Los cinco principales compradores corporativos de acuerdos de compra de energía de energías renovables, 2010-2021*. Licencia: CC BY 4.0, AIE, Paris. Recuperado el 9 de octubre de 2022, de <https://www.iea.org/data-and-statistics/charts/top-five-corporate-offtakers-of-renewable-energy-power-purchase-agreements-2010-2021>

Arenales, J. V. (17 de agosto de 2022). ¿Qué perspectiva tiene el sector de publicidad y mercadeo frente al nuevo Gobierno? *Revista PyM*. Recuperado el 3 de octubre de 2022, de <https://www.revistapym.com.co/articulos/comunicacion/53079/que-perspectiva-tiene-el-sector-de-publicidad-y-mercadeo-frente-al-nuevo-gobierno>

Burgos, C. (1 de octubre de 2018). La responsabilidad social o sostenibilidad: un enfoque desde el entorno y la comunicación. *Retos. Revista de Ciencias de la Administración y Economía*, 8(16), 47-59. Recuperado el 5 de marzo de 2023, de <https://www.redalyc.org/journal/5045/504554929004/html/>

- Burgué, P., Díaz, Á., & Pato, P. (2009). *Comunicación sostenible*. Madrid, España: LID Editorial Empresarial y Universidad Pontificia Comillas ICADE. Recuperado el 2023 de marzo de 13
- Cámara de Comercio de Bogotá. (2021). *Mapas Clúster de Software & TI*. Bogotá. Recuperado el 15 de abril de 2023, de chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgiclfindmkaj/https://bibliotecadigital.ccb.org.co/bitstream/handle/11520/28032/Mapas%20Cl%c3%baster%20de%20Software%20y%20TI.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Cámara de Comercio de Bogotá. (2022). *Mapas Clúster de Salud*. CCB, Bogotá. Recuperado el 15 de noviembre de 2022, de chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgiclfindmkaj/https://bibliotecadigital.ccb.org.co/bitstream/handle/11520/28031/Mapas%20cl%c3%baster%20de%20Salud.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Carpio, V. S. (2015). En *Arte y gestión de la producción audiovisual* (1a ed.). Ediciones de la U. Recuperado el 7 de septiembre de 2022, de En la base de datos E-books 7-24
- Carr, C. (2023). *Salem Press Encyclopedia*. Obtenido de Sustainability: <https://eds.p.ebscohost.com/eds/detail/detail?vid=10&sid=b76dacef-6055-4f03-a469-2e0956b4930e%40redis&bdata=Jmxhbmc9ZXMmc2l0ZT1lZHMtbGl2ZSZzY29wZT1zaXRl#AN=89475396&db=ers>
- Castaño González, E. J. (2011). Comunicar la responsabilidad social, una opción de éxito empresarial poco explorada. *Lasallista de Investigación*, 8(2), 173-186. Obtenido de chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgiclfindmkaj/https://www.redalyc.org/pdf/695/69522607019.pdf
- Castellanos, D. S. (2 de marzo de 2022). Industria de TI y de software colombiana: ¿cuántas empresas hay y cuánto venden? *Bloomberg en línea*. Obtenido de

<https://www.bloomberglinea.com/2022/03/02/industria-de-ti-y-de-software-colombiana-cuantas-empresas-hay-y-cuanto-venden/>

Corresponsables. (18 de octubre de 2016). *Corresponsables*. Recuperado el 26 de julio de 2023, de <https://www.corresponsables.com/actualidad/opinion/el-gobierno-corporativo-y-la-rse>

Costa, Garrido & Putnam. (2003). *Organizational Communication*.

DANE. (2020). *Encuesta de tecnología de la información y las comunicaciones en empresas (ENTIC empresas)*. Estadístico, Bogotá. Recuperado el 10 de abril de 2023, de <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/tecnologia-e-innovacion/tecnologias-de-la-informacion-y-las-comunicaciones-tic/encuesta-de-tecnologias-de-la-informacion-y-las-comunicaciones-en-empresas-entic-empresas>

DANE. (2022). *Cuenta Satélite de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (CSTIC) 2022pr*. Departamento Administrativo de Estadística, Bogotá. Recuperado el 15 de abril de 2023, de <chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/pib/tic/bol-satelite-tic-2022pr.pdf>

DANE. (Septiembre de 2022). *Encuesta Mensual de Servicios*. Recuperado el 3 de octubre de 2022, de chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/ems/bol_ems_julio_22.pdf

Departamento Administrativo Nacional de Estadística. (abril, mayo, junio de 2022). *Gran Encuesta Integrada de Hogares (GEIH)*. Recuperado el 4 de octubre de 2022, de <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/mercado-laboral/empleo-y-desempleo/geih-historicos>

Díaz, N. (marzo de 2013). De la sostenibilidad al valor compartido: gerencia estratégica de los grupos de interés. *Daena: International Journal of Good Conscience*. Obtenido de

- chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/http://spentamexico.org/v8-n1/A13.8(1)159-176.pdf
- Domínguez, V. (2020). Introducción a la teoría de los stakeholders y el desarrollo sostenible. *Revista Utesiana de la Facultad Ciencias y Humanidades*, 32-37.
- EMIS. (2021). *Informe sectorial EMIS Publicidad, Relaciones Públicas y Servicios Relacionados*. Recuperado el 2 de junio de 2023, de <https://www-emis-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/php/benchmark/sector/rankings?indu=5418&pc=CO&gid=3>
- Emis. (2021). *Publicidad, Relaciones Públicas y Servicios Relacionados*. Informe de sector, Base de datos Emis Universidad EAN. Recuperado el 3 de octubre de 2022, de <https://www-emis-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/php/benchmark/sector/indicators?pc=CO&subp=&indu=5418>
- EMIS. (2022). *Informe sectorial hardware y software*. Bogotá. Recuperado el 14 de abril de 2023, de <https://www-emis-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/php/industries/reports?indu=51>
- EMIS. (2023). *Emis*. Recuperado el 12 de abril de 2023, de Información corporativa: <https://www-emis-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/php/home>
- Epstein, M. J. (2009). *Sostenibilidad Empresarial*. Bogotá: Ecoe Ediciones. Recuperado el 2 de marzo de 2023
- Freeman, R. (2012). La gestión empresarial basada en los stakeholders y la reputación. *Valores y Ética para el siglo XXI*, 397.
- Garrido, F. J. (22 de abril de 2017). *Comunicación Estratégica, un puente significativo para la creación de valor empresarial*. Recuperado el 3 de marzo de 2023, de ResearchGate: https://www.researchgate.net/publication/31735796_Comunicacion_estrategica_FJ_Garrido_M

- Global Reported Initiative GRI. (2023). *Global Reported Initiative*. Recuperado el 8 de marzo de 2023, de Estándares GRI Consolidados: <https://www.globalreporting.org/how-to-use-the-gri-standards/gri-standards-spanish-translations/>
- Global, N. U., GRI, & wbcscdc. (2016). *SDG Compass*. Obtenido de La guía para la acción empresarial en los ODS: chrome-extension://efaidnbnmnibpcajpcglclefindmkaj/https://sdgcompass.org/wp-content/uploads/2016/06/SDG_Compass_Spanish-one-pager-view.pdf
- Grand View Research. (2022). *Informe de análisis de tendencias, participación y tamaño del mercado de eventos virtuales por tipo de evento, por servicio, por tamaño del establecimiento, por usuario final, por aplicación, por industria vertical, por caso de uso y por región, y pronóst.* Recuperado el 16 de agosto de 2022, de <https://www.grandviewresearch.com/industry-analysis/virtual-events-market>
- Hernández et al. (2014). *Metodología de la investigación*. Mc Graw Hill. Recuperado el 8 de junio de 2023
- ICEX Invest in Spain. (2022). *Invest in Spain*. Obtenido de <https://www.investinspain.org/es/sostenibilidad>
- Kerzner, H. (2001). *Strategic planning for project management using a project management maturity model*. Nueva York: John Wiley & Sons.
- Kuhlman, T., & Farrington, J. (noviembre de 1 de 2010). *¿Qué es sostenibilidad?* Recuperado el 6 de marzo de 2023, de MPI: <https://doi.org/10.3390/su2113436>
- Lorán Herrera, M. D. (2016). *La Comunicación Corporativa Audiovisual: propuesta metodológica de estudio*. (Tesis doctoral ed.). Universidad Católica de Murcia . Recuperado el 22 de agosto de 2022, de <http://repositorio.ucam.edu/bitstream/handle/10952/1839/Tesis.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Massoni, S. (2019). Teoría de la comunicación estratégica enactiva: un aporte latinoamericano a la comunicación organizacional. *Organicom*(30), 60.

Medina, K. R. (21 de junio de 2022). Estadísticas de la situación digital de Colombia en el 2021-2022. *Branch*. Recuperado el 3 de octubre de 2022, de [https://branch.com.co/marketing-digital/estadisticas-de-la-situacion-digital-de-colombia-en-el-2021-2022/#:~:text=En%20un%20a%C3%B1o%20\(del%202021,se%20crearon%202.8%20millones%20perfiles.](https://branch.com.co/marketing-digital/estadisticas-de-la-situacion-digital-de-colombia-en-el-2021-2022/#:~:text=En%20un%20a%C3%B1o%20(del%202021,se%20crearon%202.8%20millones%20perfiles.)

Naciones Unidas. (1987). *Report of the World Commission on Environment and Development: Our Common Future*. Obtenido de chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgiclfindmkaj/http://www.un-documents.net/our-common-future.pdf

Naciones Unidas. (2015). <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/>.

Navarro, F. (2008). *Responsabilidad social empresarial, teórica y práctica*. Madrid: ESIC.

Niño Benavides, T. d., & Cortés Cortés, M. (agosto de 2018). Comunicación estratégica y responsabilidad social empresarial, escenarios y potencialidades en la creación de capital social. *Revista Prisma Social*(22), 127-158.

Observatorio de Responsabilidad Social Corporativa. (2014). *Introducción a la Responsabilidad Social Corporativa*. (O. RSC, Ed.) Obtenido de Madrid: chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgiclfindmkaj/https://observatoriorsc.org/wp-content/uploads/2014/08/Ebook_La_RSC_modific.06.06.14_OK.pdf

OCDE. (17 de agosto de 2016). *Principios de Gobierno Corporativo de la OCDE y del G20*. (É. OCDE, Ed.) Recuperado el 26 de julio de 2023, de <http://dx.doi.org/10.1787/9789264259171-es>

Oxford Economics y SAP. (2022). *Closing the Green gap*. Oxford Economics, SAP. Recuperado el 5 de septiembre de 2022, de <https://www.sap.com/cmp/dg/intelligent-sustainable-enterprise/index.html>

Pagani, G. (2012). *¿Se puede ser socialmente responsable sin comunicar?* Obtenido de Scielo.

Cuadernos del Centro de Estudios en Diseño y Comunicación. Ensayos:

<http://www.scielo.org.ar/scielo.php?pid=S1853->

[35232012000200011&script=sci_arttext&tlng=pt](http://www.scielo.org.ar/scielo.php?pid=S1853-35232012000200011&script=sci_arttext&tlng=pt)

Pérez, R. A. (2001). *Estrategias de Comunicación*. Barcelona. : Planeta.

Pérez, R. A. (febrero a agosto de 2012). *www.revistametacomunicacion.com*. Recuperado el 3

de marzo de 2023, de Revista Meta Comunicación: chrome-

extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://revistametacomunicacion.files.wordpress.com/2011/10/articulo-11.pdf

Ramírez, R. T., & Arévalo, R. I. (2017). *Comunicación sustentable y responsabilidad social empresarial*. Ciudad de México, México: Tirant. Recuperado el 5 de marzo de 2023

Real Academia de la Lengua Española. (agosto de 2022). *Diccionario de la lengua española*,

23. Obtenido de RAE: <https://www.rae.es/>

Rojas, J. (enero - febrero de 2007). *Revista Actualidad Laboral y Seguridad Social*(139), 7.

United Nations Global Compact. (2021). *Estrategia del Pacto Mundial de la ONU 2021-2023*.

Recuperado el 6 de marzo de 2023, de chrome-

extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://ungc-communications-

assets.s3.amazonaws.com/docs/publications/UN-GLOBAL-COMPACT-STRATEGY_es-LA.pdf

Uribe. (2020). *Responsabilidad Social Empresarial, un modelo para las organizaciones*. Bogotá:

Ediciones de la U.

Uribe Macías, M. E. (2020). *Responsabilidad Social Empresarial, un modelo de gestión para las*

organizaciones. Bogotá, Colombia .

Uribe Macías, M. E. (2020). *Responsabilidad Social Empresarial, un modelo de gestión para las*

organizaciones . Bogotá , Colombia .

Villamizar, I. D. (22 de abril de 2022). *El tejido empresarial de Bogotá creció 4,8 % a marzo de 2022*. Observatorio de Desarrollo Económico. Recuperado el 15 de noviembre de 2022, de <https://observatorio.desarrolloeconomico.gov.co/dinamica-empresarial/el-tejido-empresarial-de-bogota-crecio-48-marzo-de-2022>

Well, W., Moriarty , S., & Burnett, J. (2007). *Publicidad: principios y práctica*. Pearson. Recuperado el 8 de junio de 2023, de <https://www-ebooks7-24-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/stage.aspx?il=3372&pg=&ed=>

A. Anexos

1. Ficha de variables de diseño metodológico
2. *Benchmarking* RNA – diario del observador semiestructurado.
3. Descripción de la ficha técnica del Benchmarking
4. Tablas de convenciones calificaciones bench, sondeo y entrevistas.
5. Análisis de resultados *benchmarking* agencias colombianas, LA y España
6. Transcripción entrevistas con expertos
7. Análisis de las entrevistas con expertos
8. Sondeo de Investigación
9. Resultados de sondeo 2 (respuestas)
10. Resultados análisis agencias diario y sondeo
11. DOFA RNA FINAL
12. Propuesta de metodología para establecer una nueva línea de negocio para RNA
13. CANVAS Lienzo diseño de negocio comunicación para la sostenibilidad RNA